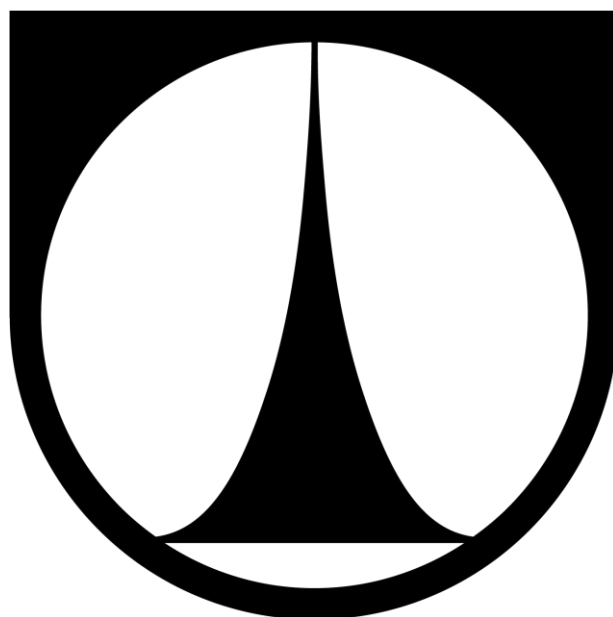


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Markéta Hlavová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 - Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Posouzení možnosti rozšíření dodavatelského portfolia firmy Benteler v Polsku

Assessing possibility to expand the supplier portfolio
of Benteler Company by additional Polish supplier

DP- EF-KPE-2014-25

Bc. Markéta Hlavová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Ing. Jan Bělohlávek, Benteler ČR s.r.o.

Počet stran: 86

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 6. 1. 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 6. 1. 2014

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Jaroslavě Syrovátkové Ph.D., za konzultace a cenné rady při vytváření diplomové práce.

Mé poděkování patří také společnosti Benteler ČR s.r.o., která mi umožnila vypracovat diplomovou práci na téma rozšíření dodavatelského portfolia. Především děkuji mému konzultantovi Ing. Janu Bělohávkovi, za objektivní připomínky, vysvětlení dané problematiky a poskytnuté informace ke zpracování mé diplomové práce.

Anotace

Obsahem diplomové práce „Posouzení možnosti rozšíření dodavatelského portfolia firmy Benteler v Polsku“, je nalezení potenciálního dodavatele v tomto regionu. Pomocí hodnotících analýz používaných společnostmi zjistit, zda je možnost získat nového dodavatele pro komoditu výkovky.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, které se dále dělí na jednotlivé kapitoly. Teoretická část je zaměřena na mezinárodní obchod a obecnou charakteristiku nákupu v podniku, kvalitu a výběr dodavatelů.

V praktické části je představena společnost Benteler pro region Východní Evropa. Následuje popis a zanalyzování situace v nákupním oddělení, a zároveň na polském trhu. V poslední kapitole je provedena cenová a kvalitativní analýza a vyhodnocení nalezeného dodavatele.

Klíčová slova

dodavatel, nákup, výkovek, region, mezinárodní trh, kvalita, certifikace, cenová nabídka, automobilový průmysl

Annotation

The content of the thesis „Assesing possibility to expand the supplier portfolio of Benteler Company in Poland“ is fading the potentional supplier in this region. With the help of evolution analyses used by the company is to determine whether there is any opportunity to find a new supplier for commodity forgings.

The thesis is divided into theoretical and practical parts which are further divided into chapters. The theoretical part focuses on international trade and the general characteristics of purchasing in the company, quality and choice of suppliers.

In the practical part the company Benteler is introduced for the region of Eastern Europe. The following is description and analysis of the situation in the purchasing department and in the same time on the Polish market. In the last chapter there is a price and qualitative analysis and evaluation of the found supplier.

Key words:

Supplier, Purchase, Forging, Region, International market, Quality, Certification, Quotation, Automotive

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam ilustrací..... | 11 |
| Seznam tabulek..... | 12 |
| Seznam použitých zkratk a symbolů..... | 13 |
| Úvod | 15 |
| 1 Mezinárodní obchodní vztahy | 17 |
| 1.1 Globalizace | 17 |
| 1.2 Mezinárodní obchodní operace | 18 |
| 1.3 Mezinárodní kupní smlouvy | 18 |
| 1.4 Rizika v mezinárodním obchodě | 19 |
| 1.5 PEST analýza..... | 22 |
| 1.6 SWOT analýza..... | 23 |
| 2 Nákup..... | 24 |
| 2.1 Funkce a úkoly nákupu..... | 24 |
| 2.2 Nákupní cíle a strategie | 24 |
| 2.3 Nákupní marketing | 26 |
| 3 Nákupní proces podniku | 28 |
| 3.1 Základní nákupní proces podniku | 28 |
| 4 Kritéria a metody výběru dodavatelů..... | 33 |
| 4.1 Kvalita v procesu nákupu | 38 |
| 5 Společnost Benteler | 43 |
| 6 Benteler Automotive - region Východní Evropa (dále jen Benteler EE) | 48 |
| 6.1 Nákupní oddělení firmy Benteler EE | 51 |
| 6.1.1 Nesériový nákup..... | 52 |
| 6.2.2 Sériový nákup..... | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.3 Supplier Quality Engineer (dále jen SQE) – Rozvoj dodavatelů | 54 |
| 6.2.4 Kontrola nákupního oddělení | 55 |
| 6.3 Komodita - výkovek | 55 |
| 7 Proces uvolňování dodavatele..... | 58 |
| 8 Stávající portfolio dodavatelů..... | 62 |
| 9 Výběr zahraničního trhu..... | 64 |
| 9.1 Charakteristika polského trhu | 64 |
| 9.1.1 PEST analýza | 64 |
| 9.1.2 SWOT analýza aplikovaná na Polskou republiku | 69 |
| 9.2 Zhodnocení a shrnutí provedených analýz o Polsku | 70 |
| 10 Posouzení možnosti rozšíření dodavatelského portfolia firmy Benteler ČR s. r. o. o konkrétního polského dodavatele | 72 |
| 10.1 Finanční zhodnocení..... | 73 |
| 10.2 Kvalitativní zhodnocení..... | 74 |
| Závěr | 79 |
| Použité zdroje..... | 81 |
| Seznam příloh | 86 |

Seznam ilustrací

| | |
|--|-----------|
| <i>Obr. 1: Trojúhelník párů</i> | <i>35</i> |
| <i>Obr. 2: Hodnocení výkonnosti dodavatele.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Obr. 3: Zabezpečení jakosti nákupu.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Obr. 4: Rozmístění závodů firmy Benteler EE.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Obr. 5: Organizační struktura společnosti Benteler EE.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Obr. 6: Rozdělení nákupu společnosti Benteler EE.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Obr. 7: Obrobený výkovek na motorkový rám.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Obr. 8: Ukázka svařeného finálního motorkového rámu.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Obr. 9: Úvodní strana v programu ViFlow společnosti Benteler ČR s.r.o.</i> | <i>58</i> |
| <i>Obr. 10: Proces zajišťování dodavatelů ve ViFlow.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Obr. 11: Otevřená záložka v systému SAP.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Obr. 12: Podíl jednotlivých dodavatelů na obratu komodity výkovky.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Obr. 13: Výše obratu v závislosti na územním zastoupení pro komoditu výkovky.....</i> | <i>62</i> |

Seznam tabulek

| | |
|--|-----------|
| <i>Tab. 1. SWOT analýza.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Tab. 2. Tabulka rozhodovací analýzy vstupních dat</i> | <i>34</i> |
| <i>Tab. 3. Tabulka Scoring-modelu.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Tab. 4. SWOT analýza Polské republiky.....</i> | <i>70</i> |
| <i>Tab. 5. Přehled potenciálních kováren.....</i> | <i>72</i> |
| <i>Tab. 6. Tabulka cenového srovnání dodavatelů Alfa a Jawor.....</i> | <i>73</i> |
| <i>Tab. 7. Předepsaná VDA tabulka zachycující potenciální analýzu.....</i> | <i>74</i> |

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|-----------|--|
| AG | Aktiengesellschaft; akciová společnost |
| APP | Approved; uvolněný dodavatel |
| APQP | Advanced product quality planning; moderní plánování jakosti výrobku |
| B2B | Business to business; obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi |
| BMW | Bayerische Motoren Werke; Bavorské motorové závody |
| BSL | Benteler Supplier List; seznam dodavatelů Benteleru |
| CBD | Cost Breakdown; rozklad ceny |
| ČSFR | Česká a Slovenská Federativní Republika |
| ČSN EN | Česká technická norma, která je verzí evropské normy |
| EBP | Enterprise Buyer Professional; systém na schvalování požadavků objednávek |
| EU | Evropská unie |
| EUR | Euro, měna eurozóny |
| FOC | Focus supplier program; detailnější sledování dodavatele |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung; společnost s ručením omezeným |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| IATF | International Automotive Task Force; mezinárodní pracovní skupina pro automobilový průmysl |
| INCOTERMS | International Commercial Terms; soubor mezinárodních doložek |
| ISO | International Organization for Standardization; Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| ISO/TS | Mezinárodní organizace pro normalizaci; technická specifikace |

| | |
|--------|---|
| IT | Informační technologie |
| Kft. | Maďarská právní forma společnosti s ručením omezeným |
| NOC | Conditionally approved; uvolněný dodavatel s podmínkou |
| NOT | Not approved; neschválený dodavatel |
| O.O.O. | Ruská právní forma společnosti s ručením omezeným |
| OSN | Organizace spojených národů |
| PEST | Political, Economic, Social and Technological factor; politické, ekonomické, sociální a technologické faktory |
| PLN | Jednotka polské měny |
| QM | Quality Management; management kvality |
| QS | Quality Standard; standard kvality |
| RAFTD | Revised American Foreign Trade Definition; revidovaná definice amerického zahraničního obchodu |
| SAP | Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung; systémy, aplikace a produkty v oblasti zpracování dat |
| SQE | Supplier Quality Engineer; rozvoj dodavatelů |
| SSL | Short Supplier List; seznam dodavatelů |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis; analýza silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb podniku. |
| TQM | Total Quality Management; komplexní řízení kvality |
| VDA | Verband der Automobilindustrie; Sdružení automobilového průmyslu v Německu |
| ViFlow | Softwarový program |
| & | And, a |
| € | Euro |

Úvod

Tématem diplomové práce je posouzení možnosti získání nového dodavatele v Polsku. Společnost Benteler pro region Východní Evropa se snaží rozšířit své dodavatelské portfolio o zahraniční dodavatele. Konkrétní poptávanou komoditou je výkovek. Vynaložené náklady na nákup výkovků dosahují ve společnosti vysoké hodnoty, protože tvoří vysokou obrátovou položku, ale portfolio dodavatelů je malé. Výkovky musí mít vynikající kvalitu. Výroba výkovku je kvalitativně náročná a v oblasti automobilového průmyslu je nadstandardní kvalita vyžadována. Vyrobené díly jsou dodávány předním automobilovým společnostem. Často vzniknou při výrobě nedostatky, které nelze napravit, proto je důležité těmto chybám předcházet. Dalším kritériem, které ovlivní hodnocení dodavatele je nabídnutá dodavatelská cena, která musí být pro společnost výhodná.

V současnosti Benteler pro region Východní Evropa spolupracuje s dodavateli z Německa, České republiky, Nizozemí a Španělska. V minulosti se nákupní oddělení společnosti snažilo vyhledat nové dodavatele také na Slovenském trhu. Autorka diplomové práce se rozhodla zaměřit se na získání dalšího potenciálního dodavatele z Polska.

Pokud najde vhodného dodavatele z Polska, který zaručí požadovanou kvalitu a výhodnou cenu, zvýší se dodavatelská konkurence. Nákupní oddělení společnosti pak bude moci dohodnout výhodnější cenové podmínky a uspořít tak značnou část finančních prostředků.

Kapitoly 1 až 4 této práce se zabývají mezinárodními obchodními vztahy a globalizací, teorií nákupu a výběrem dodavatelů.

V praktické části diplomové práce autorka charakterizuje společnost Benteler International AG, následně Benteler pro region Východní Evropa, jeho nákupní oddělení, a poptávanou komoditu výkovek. Zabývá se procesem uvolňování nových dodavatelů a současným stavem stávajících dodavatelů výkovků.

Důležitou kapitolou je analýza polského trhu, kdy autorka provádí PEST a SWOT analýzu s cílem zjistit jaká je situace polského trhu v této komoditě. Zjišťuje, jestli je vůbec vhodné hledat potenciální dodavatele právě v Polsku.

V poslední kapitole provádí autorka finanční, tedy cenové zhodnocení konkrétního polského dodavatele, na základě zaslaných cenových nabídek. Pokud budou nabídnuté dodavatelské ceny výhodné, provede následně kvalitativní zhodnocení dodavatele. Toto zhodnocení se provádí pomocí předepsané VDA příručky, kde jsou stanovené důležité otázky, které je potřeba zodpovědět při uvolňování dodavatele.

Cílem práce je vyhodnocení, zda vybraný potenciální dodavatel splňuje požadavky kladené společností. Na základě zjištěných informací z již zmíněných finančních a kvalitativních analýz doporučí autorka diplomové práce, zda je konkrétní potenciální dodavatel vhodný či nikoliv. Pokud potenciální dodavatel nebude splňovat některá kritéria, navrhne autorka, jak dále spolupracovat s potenciálním dodavatelem aby zjištěné nedostatky odstranil.

1 Mezinárodní obchodní vztahy

1.1 Globalizace

Globalizace je skutečnost, kterou nelze ignorovat. Žádná země není proti globalizaci imunní. Prolíná se všemi sférami života společnosti. Trend globalizace se spojuje s novými komunikačními a informačními technologiemi, téměř neomezeným kapitálovým trhem a volným obchodem.

Ve světě se výrazně zkrátily „vzdálenosti“ rozvojem komunikačních a logistických systémů. Díky globalizaci probíhá vše rychleji, přináší s sebou výhody, ale i určité hrozby. Země ztrácí politickou kontrolu nad ekonomikou. Prohlubují se rozdíly mezi zeměmi, přílišná odlišnost vede k nestabilitě v některých zemích.

Podniky musí pečlivě sledovat vlivy globalizace, a podle toho měnit a přizpůsobovat své podnikové strategie. Do dění globalizace by se podniky měli aktivně zapojit. Zahraniční obchod může rozšířit firmám prodejní a nákupní možnosti. Díky globální ekonomice se odstranily některé bariéry v zahraničním obchodě, ale logistický proces je stále velice nákladný. Mezi hlavní důvody zapojení se do zahraničního obchodu patří lepší kvalita statků a služeb, přístupnější technologie, efektivnější využití nákupních sítí, což přináší další úspory při společném nákupu.

Je více způsobů, jak se může podnik zapojit do globalizace. Nejlehčím způsobem je kooperace. Podnik nakupuje nebo prodává na zahraničních trzích. Přitom si buď zřídí vlastní obchodní zastoupení, nebo využije místní zprostředkovatelské firmy. Lze také společně podnikat v zahraničí, prodat (poskytovat) licenci, zřizovat franšizové podnikání, uzavírat smlouvy o řízení, provádět zušlechťovací operace nebo dohodnout mezinárodní výrobní kooperaci. Nejvýnosnějším a také nejrizikovějším způsobem je kapitálový vstup podniku na zahraniční trh. Jde o přímé zahraniční investování, portfoliové investice a zřizování provozních jednotek v zahraničí [1], [2]

1.2 Mezinárodní obchodní operace

Aby mohl podnik úspěšně obchodovat na mezinárodních trzích, provádí nejdříve průzkumem daného trhu. Díky průzkumu získává podnik důležité informace o cizí zemi, její politické a ekonomické situaci, hospodářské politice státu, tržním potenciálu, distribučních cestách, stabilitě apod. Zahraniční trh se může značně odlišovat od domácího trhu a situace na něm se mohou velice rychle měnit, proto je důležité informace o daném trhu průběžně aktualizovat. Zkoumá se také zahraniční obchodní politika. Některé státy mohou být dosti uzavřené okolnímu světu. Zahraniční obchod země může být omezen různými překážkami, které si sám stát nastavil. Pokud je v zemi omezeno množství importu a exportu, celní zatížení a tak dále nemusí být zahraniční obchod vůbec výhodný. Obchodní operace mohou být také ovlivněny kdykoliv některými nečekanými událostmi.

V mezinárodním obchodě se prodávají a nakupují různé věci, nejčastějším předmětem obchodních operací jsou hmotné statky a různé služby. Pokud se obchoduje s hmotným zbožím, je nutné zajistit ještě další vývozní a dovozní operace. [1], [2]

1.3 Mezinárodní kupní smlouvy

Uzavírání mezinárodních obchodních smluv není tak jednoduché. Každá země má jiné právní předpisy a obchodní zvyklosti. V této souvislosti mohou nastat problémy. Aby byla spolupráce mezi zeměmi jednodušší, snaží se státy a světové mezinárodní organizace sjednotit a unifikovat právní úpravu v mezinárodním obchodu. [2]

Úmluva OSN o smlouvách mezinárodní koupi zboží

dále „Úmluva řeší základní otázky:

- uzavírání mezinárodních kupních smluv,*
- práv a povinností prodávajícího a kupujícího.“ [2 s. 36]*

Úmluva byla sjednána 11. 4. 1980 ve Vídni. V platnost vstoupila 1. ledna 1988. Pro Českou a Slovenskou Federativní Republiku (dále jen ČSFR) je platná od 1. dubna 1991. Tuto Úmluvu ratifikovalo a podepsalo již přes 80 států a dále se přidávají další státy. Úmluvu přijala řada zemí, se kterými Česká Republika jako nástupnický stát ČSFR

obchoduje. Odhadem se podle této „Úmluvy“ řídí až 70 % mezinárodních obchodů. Česká a Slovenská Federativní Republika ji ratifikovala s výhradou.

Úmluva pojednává o koupi movitých věcí a určitých výjimkách, které jsou zde výslovně vyjmenované. Jak je již z názvu jasné, jedná se o mezinárodní koupi zboží, kdy smluvní strany pochází každá z jiné země. Úmluva přispívá ke snížení transakčních nákladů a k zabezpečení jistoty při mezinárodních operacích. Úmluva má předcházet veškerým nejasnostem mezi různými právními předpisy států, které mezi sebou obchodují. Nemusí být písemná forma. [2]

Pokud mezi sebou obchodují země, které ještě neratifikovali a nepodepsali „Úmluvu OSN o smlouvách mezinárodní koupě zboží“, je dobré řídit se rozhodným právem. Pokud se neřídí ani rozhodným právem, rozhoduje se podle kolizních právních norem.

Při uzavírání mezinárodní kupní smlouvy, je velice důležité sepsat všeobecné obchodní podmínky a typový kontrakt. Pokud jsou dobře nastavené a sepsané, pomáhají odstranit nejasnosti a doopravují spoustu věcí, které plynou z rozdílných vnitrostátních právních předpisů každé země. [2]

1.4 Rizika v mezinárodním obchodě

Riziko je spojeno s jakoukoliv oblastí podnikání, ať už se jedná o mezinárodní či domácí obchod. Pokud se ale podnikatelský subjekt rozhodne překročit hranice státu a vstoupit na zahraniční trh, riziko se zvyšuje. [2]

Mezi hlavní rizika mezinárodního obchodu patří rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová, odpovědnostní a další.

Rizika tržní

Toto riziko může přinést jak pozitivní tak negativní následky. Jak vyplývá z názvu rizika, jedná se o riziko, které ovlivňuje vývoj a změny na trhu. Tržní riziko nastává v situacích, kdy se změní nabídka a poptávka po daném zboží, při změně technologie, když dodavatel či odběratel provede zásadní změny ve své strategii nebo se změní vývoj hospodářského cyklu v zemi.

Toto riziko se týká především dlouhodobějších dodávek, jako například dodávek investičních celků. Nesmíme zapomenout ani na krátkodobé obchody, zde může také nastat tržní riziko. Proto je důležité ve smlouvě si stanovit takové podmínky, aby bylo tržnímu riziku alespoň z části zabráněno. Lze stanovit různé podmínky, často se sjednává ve smlouvě pohyblivá cena, která je závislá na tržním vývoji. Pokud je zboží obchodovatelné na komoditní burze, ve smlouvě se stanoví kupní cena, která odpovídá burzovní ceně v den dodávky. U dlouhodobějších dodávek se stanoví takzvané klouzavé cenové doložky. Tyto klouzavé cenové doložky doopravují cenu v závislosti na aktuálním vývoji cen materiálu, surovin, mezd atd. Existují i jiné možnosti, jak tržní riziko eliminovat, ale není jisté, že povedou k příznivějšímu výsledku. Podnik nemůže zcela tomuto riziku uniknout. [2]

Rizika komerční

Princip tohoto rizika spočívá v neplnění závazku obchodního partnera. Již při výběru obchodního partnera je důležité zjistit si o něm co nejvíce informací. Zda je schopen dodržet podmínky smlouvy, není v platební neschopnosti, je důvěryhodný a spolehlivý. V mezinárodním obchodě nastávají různé problémy, jelikož každá země je jiná. Země mají rozdílné obchodní zvyklosti, sociokulturní specifika, jiné zákony apod.

V případě, že se jedná o mezinárodní obchod s hmotným zbožím, může nám obchodní partner odstoupit od smlouvy. Obchodní partner může být v platební neschopnosti. Podmínky smlouvy dodrží jen z části nebo vůbec. Nepřevezme si zboží. Dlužník nám není ochoten zaplatit, či převést určitá práva nebo uskutečnit dodávku.

Komerční riziko můžeme ovlivnit pečlivým výběrem obchodního partnera. Nejlepší variantou je rozvíjet dlouhodobé obchodní vztahy, které jsou založené na důvěře. [2]

Rizika přepravní

Riziko přepravní nese převážně prodávající a kupující, ale v některých případech také dopravce a speditér. Smluvní strany si totiž ve smlouvě stanovují podle dodacích doložek okamžik a místo plnění, kdy přechází riziko z případné ztráty či poškození zásilky z jednoho obchodního partnera na druhého. Dodací doložky tvoří důležitou součást kupní smlouvy. V celosvětovém měřítku se používají mezinárodní výkladová pravidla

INCOTERMS, s výjimkou obchodování v Americe, zde se používají výkladová pravidla RAFTD, která jsou již zastaralá.

Riziko přepravní se v nejlepším případě pojišťuje u pojišťovny, která hradí případné neočekávané události. [2]

Rizika teritoriální

Velmi často se podniky pojišťují proti teritoriálnímu riziku. Tato rizika lze dopředu jen těžko předvídat, jsou nahodilá. Mohou být zapříčiněny nejistým vývojem politické a makroekonomické situace v každé zemi. Může se jednat o riziko zapříčiněné přírodní katastrofou, přijetím administrativních opatření v zemi atd. Jediným účinným opatřením je opět získání co nejvíce informací o daném teritoriu. V současnosti to není až tak obtížné zjistit si potřebné informace. Hodnocením rizikovosti zemí se zabývá hodně agentur ve světě. Které poskytují různé ratingové služby. Mezi nejúspěšnější ratingové agentury současnosti patří Moody's, Standard & Poor's a Fitch Ratings. Ratingové agentury hodnotí především bonitu jak podnikatelských tak i nepodnikatelských subjektů, analyzují faktory, které ovlivňují ekonomickou a politickou situaci v zemi. [2], [3]

Rizika kurzová

Řízení kurzového rizika je v současnosti významné, protože ovlivňuje finanční situaci podniku, který operuje na mezinárodních trzích. Vlivem změny kurzu měn bude muset obchodník na mezinárodním trhu vydat nebo naopak přijmout více hodnot oproti původnímu očekávání, tzn. bude inkasovat z prodeje jinou částku. Nemusí tedy dosáhnout svých podnikatelských cílů, pokud by inkasoval méně, než předpokládal. Podle toho jak se mění kurz zahraniční měny, získává subjekt kurzový zisk nebo utrpí kurzovou ztrátu.

Aby podnik mohl zabránit negativním dopadům kurzového rizika, měl by si důkladně rozmyslet, jakou zvolí měnu, se kterou bude obchodovat. Kurzového rizika lze také významně redukovat obchody na devizových trzích, kdy jsou fixované podmínky, za nichž jsou jasně stanovené ceny, za které bude v budoucnosti zahraniční měna koupena či prodána. Dalšími možnostmi jsou prodej či postoupení pohledávky, využití měnových doložek a započtení rezervy do ceny, která slouží ke krytí kurzového rizika. [2]

Rizika odpovědnosti za výrobek

Odpovědnost výrobce za zboží je vyžadována ve většině vyspělých zemí. Výrobek musí být bezpečný, pokud není, výrobce odpovídá za škody na majetku a zdraví. Proto by každý výrobek měl splňovat podmínky užití, platné v dané zemi. [2]

1.5 PEST analýza

PEST analýza tvoří součást strategického managementu. Firma, která chystá nový projekt v zahraničí nebo se zamýšlí nad svým dlouhodobým záměrem, využívá právě této metody. Ta by se měla sestavovat z nezávislých zdrojů. Jedná se o informace, které poskytuje vláda země a zákonodárné orgány, statistické úřady, nezávislé organizace apod.

PEST analýza zjišťuje politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory dané země.

Politicko-právní faktory - zjišťuje se potřebná legislativa, která souvisí s podnikáním v dané oblasti, předpokládaný budoucí vývoj, stabilita politiky ve státě, sociální politika a jiné.

Ekonomické faktory - sledují makroekonomické údaje, vývoj a výše daní, cla, kurzy měny, úrokové sazby, specifické trhy, hospodářské cykly, investiční příležitosti, podpora exportu a další.

Socio-kulturní faktory - tyto faktory poskytuje ve většině případů statistický úřad dané země. Do socio-kulturních faktorů se řadí informace o národnostním složení, demografické ukazatele, náboženské otázky, trendy životního cyklu, vliv médií na občany a jiné informace o obyvatelích a jejich zvycích.

Technologické faktory - zjišťují informace o vývoji a stavu průmyslu, oblasti průmyslové ochrany a regulace, infrastruktura, úroveň vědy a vývoje a jiné. Částečně sem patří i otázky ekologie. [4]

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je dalším nástrojem strategického managementu. Tato analýza představuje hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují organizaci. Interní analýza představuje odhalení silných a slabých stránek podniku. K vnějším faktorům patří hrozby a příležitosti podniku. Tato analýza by měla jasně a stručně popsat situaci, ve které se firma nachází. Obvykle se při vytváření této analýzy najdou interakce v jednotlivých faktorech.

[5]

Tab. 1. SWOT analýza

| SWOT analýza | | |
|-------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Vnitřní prostředí | Silné stránky (Strengths) | Slabé stránky (Weaknesses) |
| | Kvalifikovaný personál | Spolehlivost strojů |
| | Znalost obrábění super-slitin | Stabilita procesů |
| | Finanční stabilita | % neshodovosti |
| | ... | ... |
| | | |
| Vnější prostředí | Příležitosti (Opportunities) | Hrozby (Threats) |
| | Nová technologie | Daňová reforma |
| | Kamerový systém | Nová služba konkurence |
| | Nový produkt | Monopolní dodavatel |
| | ... | ... |

Zdroj: SWOT analýza. *Brain tools* [online]. <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>.

2 Nákup

Pojmem nákup se také označuje zásobování či opatřování. „*Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.*“ [1 s. 5]

2.1 Funkce a úkoly nákupu

Celkový podnikový proces, který probíhá v průmyslovém podniku, se dá rozdělit na tři základní funkce podniku. Těmi jsou funkce nákupní, výrobní a prodejní. Tyto tři funkce na sebe navzájem navazují.

Funkcí nákupu je zajistit služby a materiálové zdroje, které vstupují do podnikových procesů ve správném množství, kvalitě, struktuře, čase a stavu za minimálních nákladů. Nákupní oddělení v průmyslovém podniku má za úkol obstarat suroviny, základní materiál pro výrobu a meziprodukty, režijní materiál potřebný jak do výrobního tak nevýrobního procesu, součástky, díly, polotovary, pomocná zařízení, výrobní zařízení, systémy a služby. Zajišťování nákupu se musí provádět hospodárně a efektivně. Nákup výrazně ovlivňuje výši firemního zisku. Aby podnikové procesy probíhaly správně a včas, spolupracuje nákupní oddělení s dalšími útvary podniku. Vnitropodnikové útvary si předávají potřebné informace. Společně vytváří ucelený systém. [6], [7]

2.2 Nákupní cíle a strategie

Plánování nákupní činnosti vychází ze stanovených cílů podniku. Rozlišují se tři úrovně plánování nákupu dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Při sestavování strategického cíle nákupu se vychází z vnitropodnikových a vnějších tržních analýz. Uvnitř podniku se provádí analýza silných a slabých stránek, portfolia, životního cyklu výrobku, ABC analýza s použitím Paretova principu 20/80. Vně podniku se provádí další analýza, která pomáhá podniku charakterizovat nákupní trh a určit jak si stojí podnik na trhu.

Z nákupního cíle se vytváří nákupní strategie. Tyto strategie mají dlouhodobý charakter, smysluplně na sebe navazují, zaměřují se na vybrané činnosti v podniku, a odpovědnost za ně nese management. [7]

„Nákupní strategie má čtyři základní části:

- materiálovou strategii,*
- strategii nákupu informačních systémů,*
- strategie řízení zásob,*
- strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů“ [7 s 17.]*

V dnešní době hraje důležitou roli v nákupu také marketing. Trh je vyrovnaný, poptávka odpovídá nabídce a proto se firmy snaží získat své zákazníky lepším uspokojením potřeb. V tržních podmínkách je důležité držet krok s dobou a předvídat. Marketingové pojetí nákupu zahrnuje výzkum dodavatelské trhu, rozhoduje se o dodavateli, který je schopen poskytnout nejlepší dodací podmínky a kvalitní výrobky. Zároveň se při tom zákazník pokouší o nejvýhodnější a dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy. Logistický řetězec v podniku začíná nákupním marketingem a končí prodejem. Nákup i prodej mají jedno společné, zajišťují propojení vnějších tržních subjektů a vnitropodnikového prostředí. Vzájemná komunikace dodavatelů a odběratelů je předpokladem úspěchu. [7]

Při aplikaci nákupního marketingového přístupu je potřeba také neopomíjet dominantní zásady.

- ve svém marketingovém nákupním přístupu by nákup v tržním prostředí měl nahlížet na dodavatele jako na „partnera-spojence a „fér protihráče“.
 - nákupčí je osobnost, která dobře zvládá plnit odbornou stránku nákupu, ale také ovládá znalosti ekonomické a psychologické. Dobře zná etiketu obchodního jednání a základní právní normy.
 - nákup by měl vytvářet a aktualizovat nákupní informační základnu, která mu umožní optimálně se rozhodnout.
 - v průběhu plnění strategických podnikových cílů by se měl stát nákup aktivním článkem.
- [8]

2.3 Nákupní marketing

Nákupní marketing tvoří nezbytnou část nákupu. V mnoha případech si marketing spojujeme s prodejem. Marketing jako takový, je důležitý na obou stranách. Jak na straně nákupu, tak na straně prodeje. Na straně nákupu, pomáhá při nákupních aktivitách a je nazýván nákupním marketingem. Tento pojem vznikl v 80. letech minulého století a je spjat s vývojem nových modelů procesu nákupu. Celé marketingové úsilí můžeme charakterizovat dvěma pohledy, které představují stránku realizační a stránku poznávací.

Stránka poznávací analyzuje trh. Podnik provádí marketingové výzkumy trhu. Neustále analyzuje konkurenci, dodavatele, poptávající zkrátka celé okolí, ve kterém podniká. Na základě těchto analýz tvoří marketingové prognózy a segmentuje trh.

Naopak na základě stránky realizační vytváří podnik své marketingové strategie a volí vhodný marketingový mix. [7], [9]

Nákupní marketingový mix

Nákupní marketingový mix využívá stejné nástroje jako prodejní marketingový mix, ovšem mají rozdílnou funkci, možnost využití a jejich více.

Informační mix – schopnost vytvořit soubory, které poskytují informace o vnitřním prostředí podniku, tak o vnější situaci na trhu, kde nakupujeme.

Komunikační mix – zajišťuje komunikaci vnitropodnikových útvarů, tak komunikaci s dodavateli.

Dodavatelský mix – schopnost podniku vybrat vhodného dodavatele a dlouhodobě zlepšovat spolupráci mezi podnikem a dodavateli.

Konkurenční mix – identifikovat situaci na trhu, sledovat konkurenci pomocí průzkumu trhu a zvolit si vhodného dodavatele.

Cenový mix – schopnost nákupu optimalizovat svoji cenovou politiku, která vede k minimalizování celkových nákladů nákupního rozhodování.

Výrobkový mix – optimálně se rozhodnout o nakupovaných materiálech, které budou vhodné pro finální výrobek.

Mix kvality – schopnost zajistit kvalitu v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Množstevní mix – souvisí se strategií řízení zásob a režimem dodávek

Termínový mix – souvisí se správnou synchronizací a zajištěním vnitropodnikových, vnějších hmotných a informačních toků při zabezpečení hlavní funkce nákupu.

Mix nákupních podmínek – představuje včasnou realizaci platebních, logistických a dodacích podmínek dodávek, jak ve vztahu vnitropodnikových útvarů, tak k dodavatelům. [7], [9]

Aby bylo dosaženo strategických podnikových cílů, musí nákup vhodně kombinovat tyto marketingové mixy v konkrétních situacích. Podnikové aktivity mají většinou standardní průběh a obsah. Záleží, ale o jaký typ nákupu se jedná. Rozlišujeme marketingové nákupní aktivity:

- **opakovaný nákup**, kde nejsou žádné změny (nakupuje se podle předchozího nákupního procesu)
- **modifikovaný nákup** (zde jsou určité změny, které požaduje zákazník, nebo také je požadována změna stávajícího dodavatele)
- **nový nákup** (podnik, ještě určitý materiál nenakupoval) [7], [6]

3 Nákupní proces podniku

3.1 Základní nákupní proces podniku

„Struktura nákupního procesu:

1. *stanovení potřeb organizace,*
2. *identifikace výrobků a služeb vhodných pro krytí, identifikace dodavatelů výrobků a služeb,*
3. *detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatelů,*
4. *oslovení reálných dodavatelů,*
5. *výběr dodavatelů,*
6. *uzavření smlouvy,*
7. *realizace nákupu,*
8. *hodnocení dodavatelů.“ [10 s. 28]*

Stanovení potřeb organizace

Nákup se snaží zajistit potřebné vstupy, při co nejnižších vynaložených nákladech. Měl by všechny vstupy nakupovat co nejefektivněji, aby pozitivně působil na hospodaření podniku. Nákupní činnost provádí, v malých firmách zpravidla samostatný pracovník může jím být i majitel podniku nebo u větších firem je to nákupní oddělení. Nákupní oddělení ve větších firmách je zpravidla ještě rozděleno podle toho, co se nakupuje. Přírodně ve středních a velkých firmách je nákupní činnost náročnější. [11]

Na začátku nákupního procesu stojí vždy nějaká neuspokojená potřeba. Tato potřeba vzniká na základě vnějších či vnitřních podnětů. Zjištěný problém se specifikuje požadavky pomocí druhu, kvality, množství požadovaného zboží a termínu dodání. Pokud se jedná, o potřebu složitější nákupčí spolupracuje s ostatními vnitropodnikovými pracovníky. Společně stanoví požadované vlastnosti. Při specifikaci výrobku hrají podstatnou roli technické parametry zboží. Jsou sledovány jednotlivé součásti, a sleduje se, jak nejvíce se dají uspořít náklady na každém dílu. [7]

Identifikace výrobků a služeb, vhodných dodavatelů pro krytí potřeby

Když se ví co je potřeba nakoupit, může se provést průzkum dodavatelů. Informace o výrobcích či službách, které podnik poptává, se zjistí z různých zdrojů. Těmi jsou ceníky a katalogy výrobců, přímo z prodejen, nabídek dodavatelů, internetových stránek dodavatelů, veletrhu a výstav, v některých případech z odborného tisku nebo business to business (dále jen B2B) tržnic. [7], [10]

Rozlišuje se nový, opakovaný nebo modifikovaný nákup. U nového nákupu se nejdříve hledají informace o potencionálních dodavatelích. Činnost spojená s hledáním dodavatele tedy výzkumem trhu je u prvního nákupu významnější a také mnohem náročnější. Na základě posuzování nabídek se rozhoduje, kteří dodavatelé jsou vhodní a někteří se rovnou vyloučí. Měla by se získat co nejširší výběrová základna při sběru informací. Málo kdy se najde totiž dodavatel, který by nejlépe splňoval všechny požadavky výběrových kritérií. [7], [10]

Stanovení kritérií pro výběr dodavatelů

Podle svých stanovených cílů a s nimi korespondujícím vytvořeným strategickým plánem využívá podnik určité segmentační techniky. Kritéria, která si podnik stanoví pro výběr dodavatele, jsou důležitá. Výběr je třeba přizpůsobit, podle toho aby spolu s dodavatelem dokázali poskytnout konkurenci schopnou úroveň zboží i služeb pro konečného zákazníka. Stanovená kritéria lze rozdělit do různých oblastí.

Firmy se při vyhledávání vhodného partnera mohou zaměřit na mezinárodní trhy. Tam budou vyhledávat partnera na základě kritérií využití nových technologií, úspore variabilních

a fixních nákladů, lepší ekonomické situaci, umístění surovin, lepším podmínkám poskytnutých cizí vládou na daném trhu apod. [6]

Při získávání potřebných informací o vhodném partnerovi se využívá jak primárních tak sekundárních dat. Sekundární data jsou taková, která už dříve někdo vytvořil. Získání těchto informací není tak nákladné jako získávání dat primárních. Sekundárními zdroji dat

jsou internet, tisk, interní dokumenty podniku – zprávy nákupčích, databáze dodavatelů, různé statistické přehledy, zprávy z obchodních jednání, inzeráty, reklamy apod.

Při získávání primárních dat, je zapotřebí provést výzkum. Nejčastěji využívanou metodou je dotazování. Získávají se kvalitativní nebo kvantitativní informace, každá z nich má jiný vypovídací charakter. Aby měl výzkum smysl a přinesl potřebné informace, musí být reprezentativní. Při získávání informací využívá nákupní oddělení osobních jednání, telefonického rozhovoru a také dotazníku. Důležitá je formulace dotazníku, který by měl obsáhnout všechny věcné, kontrolní, identifikační i filtrační otázky. [7]

Klasifikace dodavatelů

Dodavatele si každá firma může klasifikovat po svém. Používají se například klasifikace dodavatelů podle jejich dlouhodobě stanovených strategií. Zpravidla existují dva typy dodavatelů. Každý podnik si zvolí právě takového odběratele, který je mu nejbližší svým posláním. Jedni dodavatelé jsou příliš konzervativní, nabízejí stále stejný sortiment, bez větších změn, ale jsou velmi spolehliví. Na druhé straně existují dodavatelé, kteří razí nové přístupy, snaží se svůj sortiment obměňovat, ale při tom nejsou stálí jako dodavatelé konzervativní.

Dodavatele také klasifikujeme podle dlouhodobého sledování spolehlivosti. Podle této klasifikace se dělí dodavatelé na spolehlivé, průměrné, rizikové a nespolehlivé dodavatele. Potřebné informace podnik získá z auditů, z vlastního sledování a referencí ostatních. [10]

Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů

Rozhodnutí o dodavatelích, se opírají o informační materiály, které podnik získal na základě průběhu osobního jednání s dodavateli. Zvolí se vhodní kandidáty na základě splnění zvolených kritérií. Kritéria mohou být rozdělena na dvě skupiny, a to na absolutní a relativní kritéria. Absolutní kritéria musí splnit všichni potenciální dodavatelé. Tímto kritériem může být stanovení maximální ceny. Potenciální dodavatel, který požaduje vyšší cenu, než je cena maximální je vyloučen. A relativní kritéria, sloužící jako podklad k vlastnímu výběru dodavatelů v dalším procesu výběru. [9]

Výběr dodavatelů

Aby podnik mohl nakupovat efektivně, je zapotřebí mít k hodnocení více potencionálních dodavatelů, a také v případě změny může uplatnit jiné dodavatele. Pokud bude mít v zásobě více dodavatelů, nemůže se podniku stát, že bude nucen přistoupit na zvyšování cen dodavatele, nebo na nové podmínky dodavatele. Při výběru dodavatele by se nemělo nic podcenit. Občas se vyskytnou situace, které nákupčí podcení a to se mu nemusí vyplatit. Jedním návykem je, že se nákupčí nenadále rozhodne nevyhledávat další informace

o potencionálních dodavatelích. Další nebezpečí při výběru dodavatele hrozí ve chvíli, kdy se pověřená osoba spoléhá na to, že osoba zastupující dodavatele je mu sympatická nebo ji zná blíže. [7], [9]

Uzavření smlouvy

Na základě výběru vhodných potencionálních dodavatelů, podnik zašle těmto dodavatelům objednávky, ve kterých jsou konkrétní požadavky na zboží. Specifikují se v objednávce technické parametry, požadované množství, platební a dodací podmínky, záruční lhůty atd. S dodavatelem se dohodne průběh a opakovatelnost dodávek. Nákup by měl zajistit efektivní dodávky, a snažit se o co největší úsporu jak administrativní, tak o úsporu ze skladování zásob. Když se dohodnout výhodné dodací podmínky nemusí podnik tvořit ani zásoby zboží. [7]

Hodnocení dodavatelů

Konečnou fází nákupního procesu je zhodnocení nákupu. Hodnotí se výkon zvoleného dodavatele. Jedním ze způsobů zhodnocení nákupu je kalkulace celkových vynaložených nákladů oproti předpokládaným nákladům. Nebo se srovnávají požadavky kladené na dodavatele podle určitých kritérií se skutečným stavem. Průběh nákupního procesu ovlivňuje prostředí a organizace. Tyto vlivy se mění postupem času, ať už jde o situaci v konkurenčním prostředí, ekonomice, organizačním uspořádání či způsobu jednání. Nedá se zabránit tomu, aby tyto vlivy nepůsobily na nákupní proces. [7]

V některých případech se podnik rozhoduje, zda dá přednost zboží z vlastní výroby před cizí dodávkou. K tomu samozřejmě patří zhodnocení. Co bude pro podnik výhodnější? Pro zboží z vlastní výroby se podnik rozhodne v situaci kdy, kdy nedostane podnik ani jedinou dodavatelskou nabídku, není možné výrobky skladovat a dovážet je, vlastní náklady jsou nižší než náklady na cizí zboží, disponuje dostatečným kapitálem, má dostatečnou kapacitu, je schopen zajistit lepší kvalitu, má potřebné know-how apod. V opačném případě volí podnik externího dodavatele. [9]

4 Kritéria a metody výběru dodavatelů

Vyhledávání a volba konečného dodavatele je spojena s řadou problémů. Není to lehký úkol. Nákupčí volí dodavatele, který je schopen poskytnout kvalitní produkci, za lepší ceny než jeho konkurence, a zároveň poskytuje určitý standart zákaznických služeb. Pokud nákupčí získá potřebné informace, může začít s výběrem vhodného dodavatele. Jak již autorka zmínila výše, nákupčí se nerozhoduje jen podle nejvýhodnější ceny nebo svojí zaujatostí, ale provádí se různé metody výběru dodavatelů.

V první řadě je potřeba zjistit jaká je **ekonomická situace** u dodavatele. Tyto informace můžeme zjistit z toho, jak velký podíl na trhu dodavatel zaujímá, dále z výročních zpráv dodavatele, z toho s jakými zákazníky dodavatel obchoduje, z velikosti podniku apod.

Dalším kritériem jsou poskytované **logistické služby**. Zejména se zajímat o dodací lhůty, termíny vyřízení objednávek a dodávek, balení, přepravě a ukládání výrobků, lokalizace dodavatele, vyřizování mimořádných objednávek, schopnost Just in Time u dodávek dodavatele a ostatní služby. V současné době se lhůta mezi objednávkou a dodávkou zboží liší několika hodinami případně dny. Dodavatel, který je schopen rychle vyřídit objednávku získává velkou konkurenční výhodu.

Nelze vynechat ani kritérium **technologie**, tzn. jaké výrobní možnosti má dodavatel a jak je spolehlivý. Jakými disponuje výrobními kapacitami, v jakém stavu se nachází jeho výrobní zařízení. Zda provádí pravidelnou údržbu.

Kritériem může být také **výzkum a vývoj** u dodavatele. Zda spolupracuje s výzkumným institutem, odbornými vysokými školami nebo jestli provádí tuto činnost sám. Provádění inovací. Dodavatel zaměřující se i na tyto činnosti je dlouhodobě perspektivní. [7], [10]

Dalším kritériem je využívaná **komunikační technologie**, tzn. jaký informační systém dodavatel využívá. Jak komunikuje se zákazníky, dodavateli a ostatními externími uživateli.

Pořizovací náklady, ceny a platební podmínky patří k nejdůležitějším kritériím výběru dodavatelů. Zjišťují se cenové rabaty, vývoje cen, vstupní náklady a jejich vývoj, přímé a režijní náklady, doba splatnosti faktur a jiné. [7], [10]

Hlavním kritériem při výběru dodavatelů zůstává **kvalita**. Dodavatel s nedostatečnou kvalitou výrobků či služeb by měl být ihned vyloučen z výběru. Nekvalitní výrobky mohou způsobovat firmě ztráty. Např. časové prostoje při zpracování dodávky vadných dílů, reklamace od zákazníků apod. Získávají se informace o certifikátech ISO, certifikátech o ochraně životního prostředí, systému řízení kvality, současné a budoucí kvalitě výrobků. [10]

U firem, které působí na mezinárodních trzích, jsou důležité při hodnocení dodavatelů i další parametry. Mezi tyto parametry patří kulturní, ekonomické, ekologické a sociální rozdíly v prostředí, ve kterém se nachází nejvýhodnější dodavatel. [6]

Pro komplexnost je dobré používat různé metody. Pro výběr dodavatelů je vhodné získaná data uspořádat do rozhodovací tabulky, jejichž výsledkem je použitelný kvantitativní údaj, který pomůže vybrat vhodného dodavatele.

Rozhodovací analýza

Nejjednodušším nástrojem je rozhodovací analýza vstupních dat. Tabulka vypadá následovně. Jednotliví hodnocení dodavatelé jsou ve sloupcích. A hodnotící kritéria v řádcích. Jen se podle zvolené metody mění daná kritéria [7], [10]

Tab. 2. Tabulka rozhodovací analýzy vstupních dat

| Dodavatel Kritérium | D ₁ | D ₂ | ... | D _n |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----|-----------------|
| K ₁ | A ₁₁ | A ₁₂ | | |
| K ₂ | A ₂₁ | A ₂₂ | | |
| ... | ... | ... | ... | |
| K _m | A _{m1} | A _{m2} | | A _{mm} |

Zdroj: GROS, I. a GROSOVÁ S. Tajemství moderního nákupu, s. 64 .

- Možné je také provést analýzu, kdy se **identifikují rizika při volbě jednotlivých dodavatelů**.

Dalšími variantami rozhodovací analýzy jsou i takzvané **Scoring modely**. Představují nezaujatou volbu hodnocení potenciálních dodavatelů. Scoring modely mohou být zachyceny graficky, nebo lze zadat údaje do tabulky. [9], [10]

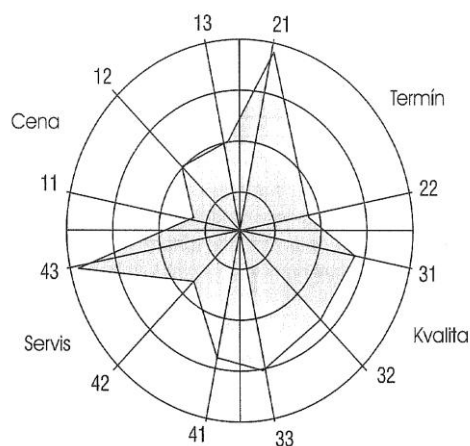
Tento model využívá kvantitativních dat k hodnocení dodavatelů podle předem stanovených kritérií, které v danou chvíli považujeme za rozhodující. Získaná data lze uspořádat do tabulky. Předem nadefinovanými kritérii, kterým jsou podle důležitosti přiřazeny váhy, se bodově ohodnotí, jednotlivý dodavatelé. Konečné hodnocení je počítáno váženým aritmetickým průměrem. Dodavatelé se roztřídí podle toho, jakého dosáhly celkového počtu bodů. [9]

Tab. 3. Tabulka Scoring-modelu

| Hodnotící kritérium | | | | Dodavatel | | |
|---------------------|--|------------|------|-----------|-------|-------|
| | | | | X | Y | Z |
| A. jakost | | | | | | |
| * | Váha | váha | 45 | | | |
| * | počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30 | | | 22,0 | 25,0 | 18,0 |
| * | podíl v % | | | 73,3 | 83,3 | 60,0 |
| | | podíl krát | váha | | | |
| BODY | | | | 33,0 | 37,5 | 27,0 |
| B. Cena | | | | | | |
| * | Váha | | 30 | | | |
| * | prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč | | | 160,0 | 180,0 | 100,0 |
| * | reciproční index | | | | 55,5 | 100,0 |
| | | index krát | váha | | | |
| BODY | | | | 18,8 | 16,7 | 30,0 |
| C. SPOLEHLIVOST | | | | | | |
| * | Váha | | 25 | | | |
| * | celk. překroč. dodací lh. za posl. 30 dodávek ve dnech | | | 190,0 | 105,0 | 160,0 |
| * | reiproční index | | | 55,3 | 100,0 | 65,6 |
| | | index krát | váha | | | |
| BODY | | | | 13,8 | 25,0 | 16,4 |
| CELKOVÉ HODNOCENÍ | | | | 65,6 | 79,2 | 73,4 |

Zdroj: TOMEK, G. a TOMEK J. Nákupní marketing, s. 15.

Dalším způsobem Scoring modelu je grafické znázornění. Ovšem v praxi není žádný vzorový graf platný za všech okolností. Podniky si upravují grafy podle konkrétních požadavků a situace. Čas vynaložený na výběr a hodnocení dodavatelů by měl být přiměřený vzhledem k ekonomicky vynaloženým nákladům a užitku.



Obr. 2: Hodnocení výkonnosti dodavatele

Zdroj: LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení, s. 81.

„ 1. Cena

11. Struktura ceny

12. Výška ceny ve vztahu
ke konkurenčním cenám

3. Termín dodávky

21. Délka termínu

22. Dodržování dohodnutých
termínů

2. Kvalita

31. Úroveň kvality

32. Životaschopnost produktu

33. Spolehlivost produktu

4. Servis

41. Servis před prodejem

42. Servis při prodeji

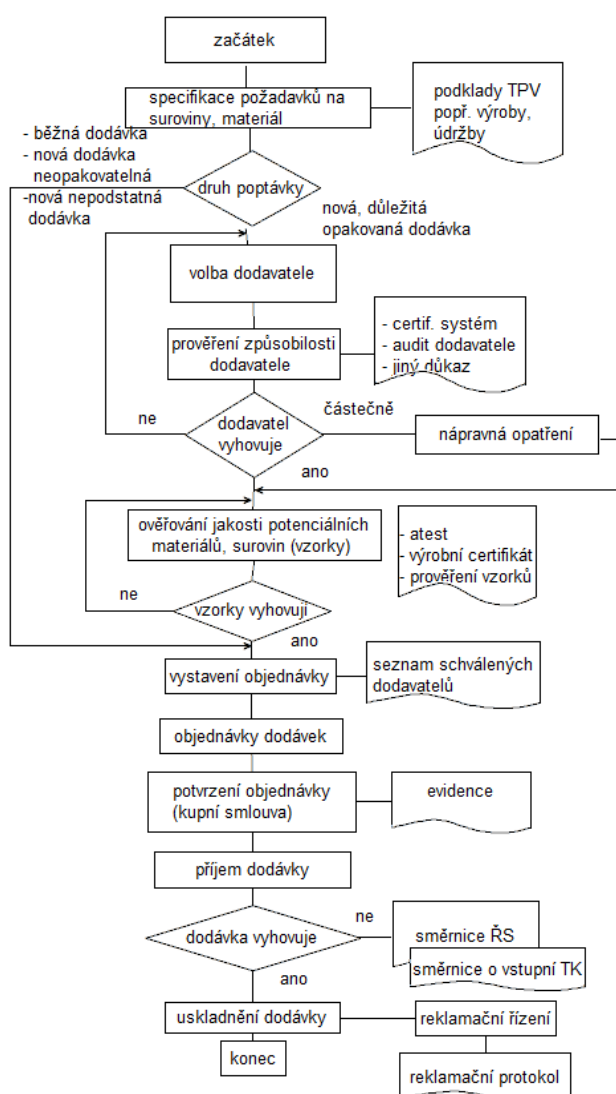
43. Servis po prodeji“ [7 s. 81]

Graf představuje celkové hodnocení výkonnosti dodavatele. Stupnici od 0 do 4 představují kruhy v kružnici. Uprostřed kružnice je minimum. Jsou zde tedy 4 hlavní kritéria, která mají ještě další dílčí kritéria. Podle těchto kritérií, se hodnotí jednotliví dodavatelé. Výsledkem je získaná plocha trojúhelníku uvnitř kružnice. Výkonnost dodavatele se určí podle velikosti plochy trojúhelníku. [7]

4.1 Kvalita v procesu nákupu

V současném moderním světě, se vyžaduje určitá jakost výrobků a služeb, které jsou poskytovány. Odpovědnost za jakost výrobku nese vždy výrobce. Proto nedílnou součástí managementu řízení jakosti v prostředí výrobního podniku jsou ISO normy.

V roce 1987 zveřejnila tehdy označované ISO normy 9000 Mezinárodní organizace pro normalizaci. Představují výčet minimálních požadavků na jakost. Zvyšují důvěryhodnost organizace. Závazné se ISO normy stávají až po zavedení systému jakosti v organizaci.



Obr. 3: Zabezpečení jakosti nákupu

Zdroj: TOMEK, G. a J. TOMEK Nákupní marketing, s. 160.

Nejdříve firma projde certifikačním auditem, tato příprava je náročná a trvá delší časové období. Jednou za čas je potřeba opakovat platnost certifikátu. ISO normy se staly pro řadu organizací nezbytnou součástí výrobního procesu a někdy bývá i nutnou podmínkou, kterou musí konkurence schopná organizace splňovat. Převážně v automobilovém průmyslu. Celosvětově se rozvíjí systém managementu jakosti. [9], [12]

ISO 9000

ISO normy 9000:1994 vycházejí většinou z přibližně 20 implementovaných prvků. ISO normy mají z hlediska nákupu zahrnovat jasně specifikované požadavky na kvalitu u pořizovaných vstupů. Jakost finálních výrobků tvoří z 60 i více procent kvalita vstupů. Požadavky kladené na nakupované vstupy specifikuje útvar předvýrobní technologie. A to konkrétně v materiálových specifikacích jakosti. Tyto materiálové specifikace kontrolují následně další příslušné útvary podniku.

Podle standardů ISO norem 9004-1:1994 organizace volí jen způsobilé dodavatele a pravidelně by způsobilost dodavatele měla posuzovat. Zpravidla podmínkou pro rozhodování o způsobilosti dodavatele je záruka jakosti dodávek. Což znamená, jak se vyvíjí reklamace, jaké certifikáty vlastní dodavatel, jak dopadl audit u dodavatele apod. V případě kdy se přijde na dodavatelovi nedostatky, přijmou se na nákupním oddělení zpřísněná opatření a vyžádají se, na dodavateli zpráva o nápravném opatření.

Další implementovaný prvek je prověřování prvních vzorků. Prověřují se vzorky vyrobené za standardních podmínek. Dodavatelé poskytnou zákazníkovi řádně označené vzorky s protokoly z laboratoře či zkušebny záležitosti, o jaký vzorek se jedná. Zjištěné hodnoty se srovnávají s požadovanými. Případné odchylky se zdůrazňují. Záleží dále na zákazníkovi, zda provádí další zkoušky vzorku.

Pokud vyhovují první vzorky, byly uvolněny a dodavatel je hodnocen, jako způsobilý vystaví se objednávka či kupní smlouva. Objednávka či kupní smlouva zahrnuje specifikaci kvality dodávky, povinnost dodavatele informovat zákazníka o datu výroby nakupovaných vstupů, stanoví se metody ověřování jakosti vstupů a dokládají se příslušné certifikáty a protokoly. Samozřejmostí objednávky/kupní smlouvy je specifikace postupu při řešení reklamací.

Dále se zajistí hodnocení kvality dodávek, i když na začátku projde jakost dodávek vstupní kontrolou, toto není dostačující. Zákazník sleduje v průběhu výroby jakost dodávek. Stanoví se plán vstupních kontrol, které mohou pobíhat operativně či trvale. [7], [9]

Stanoví se způsob přejímky dodávky a provede se záznam o jakosti dodávky při přejímce. Jaká byla kvalita dodávky, se uvádí v protokolu o vstupní kontrole. [9], [12]

Normy řady ISO se nejen v Evropě, ale celosvětově začaly implementovat do podnikových systémů. Uznávají je mezinárodní instituce, a jsou již zavedeným standardem. Jejich autoři se tedy rozhodli normy zdokonalit. Proto vznikly postupem času aktualizované normy ISO 9000:2000. Předchozí normy měli nějaké nedostatky, byly administrativně náročné a neaplikovala procesní přístup. ISO norma 9000:2000 je srozumitelnější, jednodušší. Zajišťuje podniku neustále se zlepšovat, a bere ohled na zákaznickou spokojenost. Svým konceptem se blíží normě TQM. [12]

Aktuální normy ISO 9000:2000 :

„ ISO 9000- popisuje základy systému řízení jakosti, uvádí terminologii

ISO 9001 – obsahuje specifikaci požadavků na systém řízení jakosti, zaměřuje se na spokojenost zákazníka.

ISO 9004 – poskytuje návod, jak efektivně a účinně zlepšovat výkonnost organizace, zlepšovat proces, spokojenost zákazníka a jiných zainteresovaných stran,

ISO 19011 – návod na audit systémů, řízení jakosti a enviromentálního řízení. “[7 s.148]

Z řady ISO 9001 vychází další normy zmiňované dříve.

Verband der Automobilindustrie (dále jen VDA)

Další důležitou normou automobilové průmyslu je norma VDA 6. 1., která také definuje systém managementu jakosti. Je to německá norma, a při certifikaci, se touto normou řídí celý dodavatelský řetězec. Slouží jako základní model pro nastavení prvotních řídicích procesů. Zaměřuje se na doplnění požadavků zejména při zlepšování procesů, zavádění

nových výrobků, zákaznické schvalování výrobků a způsobilost procesů. Postupně ji nahrazuje ISO/TS 16949. [13]

Advanced Product Quality Planning (dále jen APQP)

APQP představuje soubor postupů a technik, které organizace používá při vývoji výrobku ve výrobě a průmyslu. Je to koncept používaný také v automobilovém průmyslu. Vychází z normy QS 9000. [14]

V tomto konceptu jsou jasně strukturované techniky a postupy, který vede k uspokojení zákazníka z hlediska kvality.

APQP zahrnuje:

„ - *plánování výroby*

- *návrh a vývoj výrobku*

- *návrh a vývoj procesu*

- *validace produktu a procesu*

- *výroba [14]*

ISO/TS 16949

Poměrně nová norma pro automobilový průmysl ISO/TS 16949 vychází z normy ISO 9001. Zahrnuje také požadavky norem VDA 6. 1. a QS 9000. Představuje technickou specifikaci pro automobilový průmysl, kde jsou kladeny určité požadavky na systém řízení managementu jakosti a je v tomto odvětví jakýmsi standardem. Norma splňuje všechny požadavky kladené evropskými i americkými automobilkami.

Tuto normu vytvořila pracovní skupina International Automotive Task Force jejich zkratka zní IATF. Tuto skupinu tvoří odborníci z řad automobilového a průmyslového odvětví.

Organizaci, která zavedla normu ISO/TS 16949 pomáhá tato norma neustále zvyšovat spokojenost zákazníků a kvalitu výrobků. Norma je certifikovaná, pokud organizace získá certifikát, musí i její subdodavatelé vyhovět požadavkům, které má tato norma nastavena. [15], [16]

Z implementace normy ISO/TS 16949 do systému řízení vyplývá pro organizace řada výhod. Tuto certifikaci uznává mnoho zahraničních zákazníků. Norma garantuje vysokou jakost výrobků a stabilní výrobní systém, zvyšuje si tím prestiž u státních orgánů a veřejnosti. Organizace je schopna poskytovat výrobky a služby nejnáročnějším zákazníkům, a přilákat nové zákazníky. Je schopna pružně reagovat na změny vně organizace, mimo organizace a na měnící se požadavky zákazníků, a jiné.

Total Quality Management (dále jen TQM)

Další normou v oblasti zásobování je norma TQM. Opět vychází z pevně stanovených základů normy ISO 9000, ale navíc doporučuje zařadit další prvky. V každé zemi se tato norma přizpůsobuje jiným sociálním, kulturním, ekonomickým a technickým podmínkám, ale vychází se z dodržování určitých stanovených zásad.

Tento koncept pochází původně z Japonska. TQM se stává komplexní metodou řízení v organizaci. Jak již naznačuje název normy, jde o pojetí principu kvality v celé organizaci napříč všemi úrovněmi řízení, za účasti všech zaměstnanců. Firmy chtějí vybudovat dlouhodobé partnerství v dodavatelsko-odběratelských vztazích, a být konkurenceschopní. Součástí TQM je zařazení dodavatele do výrobního procesu podniku. Dlouhodobé partnerství mezi odběratelem a dodavatelem má řadu výhod pro obě strany. [7], [9], [17]

5 Společnost Benteler

Historický vývoj společnosti

1876-1908

Historie společnosti Benteler sahá až do roku 1876, kdy si mladičký Carl Benteler otevřel vlastní železářství v Bielefeldu. Toto malé železářství velice prosperovalo, a proto se Carl rozhodl svůj podnik rozšířit. V roce 1888 koupil obchodní dům, čímž zvětšil své prodejní prostory. [18]

1908-1942

V roce 1908 vstoupil do firmy i jeho syn Eduard Benteler. Carl na svého syna převedl část podniku. Eduard převzal podnik s 20 zaměstnanci. Eduard měl průkopnického ducha, a začal firmu rozvíjet. Nejdříve v roce 1916 začal ve strojírenské továrně vyrábět díly k vagónům a brzdová zařízení. To Eduardovi nestačilo, měl větší plány. V roce 1918 začal s výrobou tažených trubek, které zhotovoval z kotelních potrubí lodních vraků. Velice dobře využil svých šancí, a výrobou trubek zahájil rozvoj průmyslového podniku. V roce 1922 se stal tento podnik akciovou společností A o rok později Eduard nakoupil další prostory, konkrétně přádelnu a tramvajové depo v Schloss Neuhaus. Začal zdokonalovat výrobu trubek. Zde ve Schloss Neuhausu vyráběl bezešvé tažené a svařované trubky.

Ve 20. letech byly velice populární jízdní kola a vlaky. Eduard si nenechal ujít příležitost a vyvinul, produkoval a dodával trubky, které byly potřebné pro výrobu vagónů a dvojkol. Tento iniciátor byl také první, kdo zkonstruoval trubku s označením D-trubka-dvojitý rám.

V roce 1931 přišla první zakázka pro automobilový průmysl. Benteler vyráběl výfuky pro firmu Ford. Konkrétně pro model Ford Eiffel. Ve 30. letech má Benteler velké množství zakázek pro automobilový průmysl.

V následujícím období 1934-1935 Benteler produkoval sloupy pouličního osvětlení, které se instalovaly napříč celým Berlínem.[18]

1942-1991

Po smrti otce přebírají odpovědnost za firmu jeho dva synové Erich a Helmut. V roce 1942 vede firmu Erich Benteler, pod jeho vedením pracuje ve společnosti 2.000 zaměstnanců. Bratři to nemají lehké, vedení firmy na ně připadlo právě během 2. Světové války. V tomto období je zničena po leteckém útoku velká část závodu v Bielefeldu.

Prvními výrobky po 2. Světové válce, které začal Benteler vyrábět byly zemědělské přívěsy. Benteler napravil všechny škody, které napáchala válka na jeho závodech v Paderbornu a Bielefeldu.

V roce 1950 zahájili výrobu strojů na zušlechťování textilu, zpracování plastů a skla. Dalším úspěchem je pro firmu výroba ledniček značky Delta podle vlastního řešení firmy.

O rok později rozjíždí výrobu bezešvých trubek válcovaných za tepla a to právě v Paderwerku ve Schloss Neuhaus. V tomto závodě, začíná vyrábět vlastní ocel, proto zde buduje ocelárnu. Benteler zahajuje také výrobu automobilu Champion 400. Prodejní cen tohoto automobilu činila 3.750 německých marek. Celkem bylo vyrobeno zhruba 2.000 vozidel.

V roce 1957 založí první sklad trubek a oceli v Berlíně. V 60. letech získává bývalou železniční opravnu pro parní lokomotivy v Paderbornu.

V 70. letech Benteler vyrábí topná tělesa. Rozšiřuje svůj závod na výrobu trubek. A dostává také zakázku ze zámorí na výrobu sloupů elektrického vedení. Probíhá výstavba elektroocelárny v Lingen. V roce 1976 slaví své 100 výročí s 9.000 zaměstnanci.

Benteler expanduje, velice rychle se zvětšuje. V roce 1980 se rozšiřuje Benteler do USA. V roce 1987 zakládá sklady trubek a oceli v Singapuru a buduje závody ve Španělsku. Dále v tomto roce je poslední odpich v ocelárně v Schloss Neuhaus, poté se ocel získává zásadně z kovového šrotu, a vyrábí se jen v elektroocelárně v Lingenu. [18]

1991-2001

Vedení Benteleru přebírá Hubertus Benteler, syn Ericha. V letech 1992-1997 zakládá Benteler závody v Mexiku, Portugalsku, České Republice, Itálii, Argentině, Velké Británii a Brazílii. Obzvláště důležitý je pro Benteler trh v Americe.

V roce 1999 probíhá důležitá transformace společnosti Benteler do holdingové společnosti Benteler International AG u jednotlivých právních divizí. Toto muselo nastat po takovém rychlém rozvoji společnosti.

Po této transformaci tvoří skupinu Benteler divize Automotive, Stell/Tube a Distribution [18]

2001-2009

V roce 2001 slaví své 125. výročí. V té době zaměstnává Benteler již celosvětově 17.000 pracovníků. A zároveň se může Benteler pochlubit, že patří ke 100 největším průmyslovým podnikům v Německu.

V roce 2008 Benteler zřizuje další závody ve východní Evropě. Například v Rumunsku, Chorvatsku či na Ukrajině.

V dalším roce zakládá firma ve spolupráci s firmou SGL Group společný podnik Benteler-SGL GmbH & Co KG. Později je tato společnost rakouská, a zabývá se Composite Technology GmbH a zabývá se rozvoje know how v automobilovém průmyslu. [18]

2010 - současnost

V roce 2010 kupuje divize Benteler od norské společnosti Hydro ASA. Zabývají se výrobou hliníkových komponentů pro automobilový průmysl.

Benteler zaměstnával v roce 2012 již 29.400 zaměstnanců a to v 38 zemích světa. [18]

Vize společnosti

Cílem společnosti Benteler International AG je zvýšení konkurenceschopnosti a rozšíření produktového portfolia. Toho chce dosáhnout inovacemi, moderní technologií, vlastnostmi výrobku a perfektní kvalitou. V jejím zájmu je zabezpečit pohodlí a bezpečnost vozů, s ohledem na životní prostředí. Především tím, že zachová zdroje, sníží emise a nákladovost vozu. Snaha o odlehčení vozů, ale nesmí mít vliv na pohodlí a bezpečnost automobilů. [19]

Společenská odpovědnost

Benteler International AG celosvětově klade velký důraz na kvalitu procesů a výrobků, které vyrábí a přebírá za ně odpovědnost. Výrobky a používané procesy ve výrobě jsou v souladu se standardy pro ochranu životního prostředí, bezpečnosti a zdraví při práci.

Své zaměstnance proškoluje v oblasti bezpečnosti práce. Přijímá preventivní opatření, aby zabránila nehodám při práci. Poskytuje zaměstnancům benefity v podobě sportovních a jiných zájmových aktivit.

Společnost se snaží pomocí enviromentálního managementu snížit v celém průběhu životního cyklu výrobku negativní dopady na životní prostředí. Ve svých směrnících má stanovené zásady, jak toto dodržet. Celosvětově se snaží díky svým opatřením snížit spotřebu energie, zemního plynu, vody a ropy. Důležitá je i kontrola odpadu, následná recyklace a likvidace. [18], [20]

Společnost Benteler je nadnárodní společností. Rozděluje se na tři nezávislé obchodní divize. [18]

1. Benteler Stahl/Rohr

Benteler Stahl/Rohr se dělí dále na tři segmenty. Je to Benteler Steel/Tube, Benteler Rotrhist a Benteler Tube. Tyto tři provozy jsou zásobovány ocelí z vlastní elektroocelárny v Lingenu. Trubky se vyznačují lehkostí, vysokou pevností a kvalitní povrchovou úpravou.

Benteler Stahl/Rohr dodává své trubky, které splňují nejpřísnější normy do různých průmyslů. Například do energetického, automobilového, stavebního průmyslu a do strojírenství. [18]

2. Benteler Distribution

Benteler Distribution se snaží plně vyhovět zákazníkům, poskytuje takový balík služeb, který je přesně postaven na míru zákazníka, zákazníci z nich profitují. Benteler Distribution je jedním z předních evropských obchodníků trubek z ušlechtilé oceli. Ročně dodají zákazníkům půl milionu tun trubek po celém světě. Splňují certifikace podle ISO/TS 16949. [18]

3. Benteler Automotive

Svémi vyrobenými produkty chtějí zajistit bezpečnou a komfortní jízdu, a to vše s ohledem na životní prostředí. Dodržují normu ISO 14001, tato norma má snížit dopady činnosti společností na životní prostředí. Benteleřimi zákazníky jsou automobilky z celého světa. Benteler Automobiltechnik je velice úspěšný ve světě, a zajímavostí je, že i když je Benteler tak velkou společností je v rodinném vlastnictví.

Zabývá se výrobou podvozků, bezpečnostních dílů, výfukových systémů a motorových aplikací. [18]

Jednotlivé divize Benteleru se dále dělí na jednotlivé regiony. Autorka diplomové práce se zaměřuje na region Východní Evropa, konkrétně závod Benteler ČR s.r.o, který spadá do divize Benteler Automotive.

6 Benteler Automotive - region Východní Evropa (dále jen Benteler EE)

Benteler EE se skládá ze 7 závodů. Čtyři závody se nacházejí v České republice, jeden na Slovensku a další v Rusku. Od ledna 2013 byl do regionu přiřazen i závod v maďarském Móru. Závody se řídí lokálně, ale centrální funkce jsou řízeny centrálně ze závodu v Chrastavě. Každý z uvedených závodů se specializuje na jinou výrobu, používané technologie se v některých závodech velice liší.

Benteler využívá v převážně robotizovaných provozech technologie jako jsou plazmové řezání, tváření za studena i za tepla, odporové a tavné svařování, laserové řezání, hydroformování, tržkové obrábění, katoforézní lakování, letování a další.

Díky těmto technologiím vyrábí kvalitní podvozkové díly, mezi které patří např. spodní ramena, zadní nápravy, držáky tlumičů a jejich modulové podsestavy, díly bezpečnostní, tedy výztuhy dveří, sloupků, nárazníků apod. Závod v Móru je zaměřen na výrobu motorových a výfukových systémů. [18]



Obr. 4: Rozmístění závodů firmy Benteler EE

Zdroj: interní zdroje firmy Benteler ČR s. r. o.

Jak již bylo zmíněno výše, každý závod se specializuje na výrobu odlišných dílů a k tomu využívá různé technologie. Pro bližší popis společnosti Benteler EE, autorka diplomové práce popíše stručně používané technologie v závodech, a dále se bude věnovat centrálnímu řízení společnosti Benteler EE.

Benteler ČR s. r. o., Liberec-Stráž nad Nisou

Prvním závodem společnosti Benteler v České republice byl právě tento závod. Hala byla koupena v roce 1995. Je nejmenším závodem společnosti Benteler v České Republice, jak do počtu zaměstnanců, tak do rozlohy. Zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců a zaujímá rozlohu 5 600 m². Zaměřuje se především na výrobu podvozkových dílů. K tomu používá technologie jako je svařování, mechanické obrábění či povrchové úpravy. [18]

Benteler ČR s. r. o., Chrastava

Závod se nachází v Chrastavě na severu České republiky. Byl založen v roce 1999. Výrobní areál se rozkládá na ploše 11 500 m². K výrobnímu areálu patří také administrativní budova, kde nalezneme centrální řízení společnosti pro region Východní Evropa. Počet zaměstnanců činí přibližně 700 včetně technicko-hospodářských pracovníků.

Vybrané výrobní technologie jsou hydroformování, 3D-laser, ohýbání, řezání, tváření za tepla, modulovací montáž a jiné. V chrastavském závodě se také provádí povrchové úpravy pomocí katoforézního lakování. [18]

Benteler Automotive Rumburk s. r. o.

Závod byl založen v roce 2004 v Rumburku. Původní rozloha byla 24 500 m², v roce 2012 začala výstavba nové logistické a výrobní haly. Nynější rozloha činí přes 30 000 m². V Rumburském závodě využívají především technologii 3D-laserů, je jich tu celkem 15.

Pro Benteler je významný tento závod, protože se tu nachází velké lisy s tonáží nad 1 000 tun pro lisování za studena. Dále v Rumburku využívají technologie jako jsou žíhání, letování, laserování, lakování apod. [18]

Benteler ČR s. r. o., Jablonec nad Nisou

Jablonecký závod se rozkládá na ploše 8 000 m², byl založen v roce 2005. Hlavní produkcí jsou náhradní díly a motorkové rámy. Používá se zde technologie mechanického obrábění, robotizovaného svařování, řezání plasmou. Specialitou Jabloneckých je výroba hliníkových komponentů, která se nachází v druhé polovině závodu. [18]

Benteler Automotive SK s. r. o., Malacky

Dalším závodem, který spadá do regionu Východní Evropa, je slovenský závod v Malackách. Hlavní výrobní program má tento závod především v technologiích teplého tváření, laserování, bodování a odporového svařování. Pracuje tu 302 zaměstnanců. [18]

O. O. O. Benteler Automotive, Kaluga

Tento závod se nachází v Rusku. Rozkládá se na celkové ploše 16 400 m², a zaměstnává 364 zaměstnanců. V závodě se nachází lisovna pro studené tváření, svařovna a modulová montáž, ze které jsou poté dodávány finální výrobky do lokálních závodů automobilek v Rusku. [18]

Benteler Autótechnika Kft., Mór

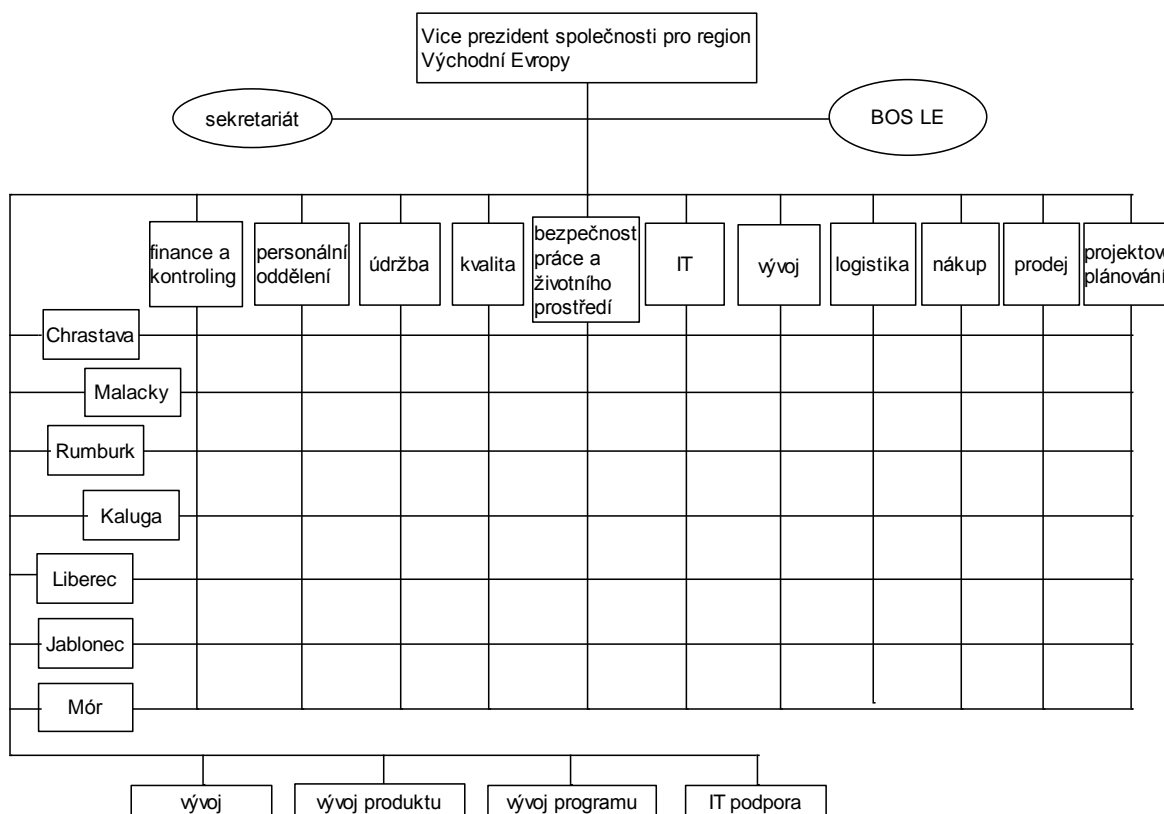
Nejnovějším závodem regionu se stal v roce 2013 závod v Móru. Nachází se v Maďarsku na celkové rozloze 4 400 m². Zaměřuje se na výrobu vstříkovacích a výfukových systémů. A opět využívá k výrobě technologie řezání, tvarování, obrábění, letování. [18]

Organizační struktura společnosti Benteler EE

Firma je uspořádána do maticové organizační struktury. Organizačně spadají jednotlivé závody, podpůrná i vývojová oddělení pod vice prezidenta společnosti Benteler region EE. Řízení společnosti je centralizované, jednotlivá oddělení a závody musí vzájemně spolupracovat.

Organizační skupina však není až tak jednoduchá, jak to na první pohled může vypadat. Některá oddělení v této organizační struktuře funkčně spadají do regionu pod divizi

Automotive, ale organizačně pod vice prezidenta společnosti Benteler region EE. Konkrétně se jedná o podporu informační technologie (dále jen IT podpora), vývoj produktu a programu tato oddělení provádí služby celosvětově pro všechny divize Benteler Automotive.



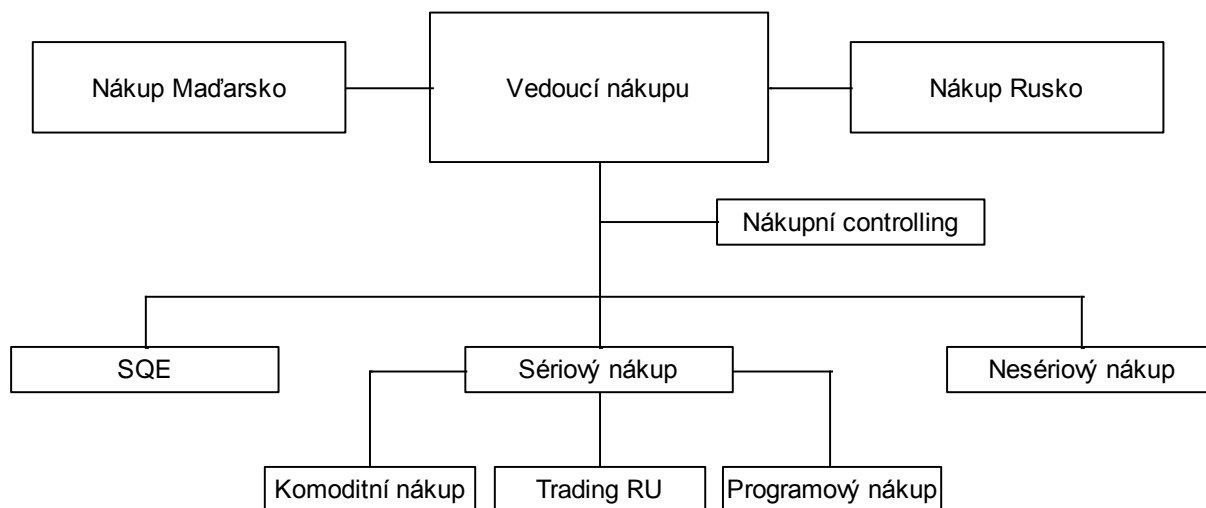
Obr. 5: Organizační struktura společnosti Benteler EE

Zdroj: interní zdroje firmy Benteler ČR s.r.o.

6.1 Nákupní oddělení firmy Benteler EE

Nákupní oddělení ve firmě Benteler pro region Východní Evropa se nachází v chrastavském závodě Benteler ČR s.r.o. Zajišťuje tak pravidelné objednávání zboží a služeb do všech závodů v tomto regionu. Na dodávkách do závodů se podílí přibližně 3.000 dodavatelů. A na základě nákupních smluv je nakupováno kolem 15.000 náhradních dílů do skladů v jednotlivých závodech.

Nákupní oddělení je rozděleno na sériový a nesériový nákup. Nedílnou součástí nákupu je tým SQE a kontrola nákupu. SQE je termín pro pracovníky, kteří zajišťují podporu a rozvoj dodavatele. [18]



Obr. 6: Rozdělení nákupu společnosti Benteler EE

Zdroj: Interní zdroje firmy Benteler.

6.1.1 Nesériový nákup

Zabývá se nákupem služeb a nepřímého materiálu do výroby. Konkrétně se zaměřuje na laserovací a měřicí přípravky, ocelové konstrukce, normalizované náhradní díly, ruční nářadí, elektrické a hydraulické komponenty, obaly, maziva, chemikálie, ochranné pomůcky, náhradní lisovací vložky, svařovací drát, svařovací přípravky, obráběcí nástroje a jiné. Zajišťuje služby jako školení zaměstnanců, úklid, telekomunikační služby, drobné stavební a zemní práce. Vedoucí nesériového nákupu se zabývá také nákupem či pronájmem stavebních celků většího rozsahu.[18]

Proces objednávání v nesériovém nákupu

Při standardním postupu nákupu nepřímého materiálu a služeb se postupuje následovně. Pokud se jedná o nákup nového materiálu či služby, nejdříve musí proběhnout výběrové řízení. Nákupní oddělení se snaží poptávat co nejvíce stávajících dodavatelů, pokud ale nenajde žádného vhodného stávajícího dodavatele, musí vyhledat nového. Poptávka

se zasílá potenciálnímu dodavateli až po té, co příslušné odborné oddělení zašle technické podklady na nákupní oddělení, které poté doplní do poptávky obchodní podmínky společnosti Benteler. Když dodavatelé zašlou své nabídky, zkoumají technici a pracovníci nákupního oddělení výhodnost jednotlivých nabídek. Pokud je nabídka výhodná může, začít testování služby či materiálu, který se poptával u dodavatele.

Příslušné odborné oddělení vystaví požadavek na objednávku na společně vybraného dodavatele do systému na schvalování objednávek (Enterprise Buyer Professional dále jen EBP). Požadavek na objednávku prochází schvalovacím procesem a až po tzv. kontaci controllingem (přiřazení odpovídajícího nákladového střediska) se dostává pod novým číslem na oddělení nákupu. Poté na základě uvolněného požadavku na objednávku a nejvýhodnější nabídky vystaví odpovědný nákupčí objednávku.

Nákupní oddělení může objednávat zboží a služby i na základě servisní smlouvy. Pokud je podepsaná servisní smlouva či rámcová smlouva o dodávkách zboží a služeb, není potřeba již psát požadavek na objednávku. Pokud, je ale prováděn servis či dodán nějaký díl, který není zahrnut ve smlouvě, je potřeba vystavit požadavek na objednávku.

6.2.2 Sériový nákup

Zaměřuje se na nákup přímého materiálu a služeb, které jsou nezbytné pro výrobu finálního produktu. V porovnání s nesériovým nákupem zajišťuje sériový dodávky většího množství materiálu a subdodávek. Konkrétně se jedná o nákup oceli, hliníku, gumových dílů, modulových dílů, lisovacích nástrojů, odlitků, výkovků, spojovacích materiálů, výlisků, trubek a tzv. práce ve mzdě. Práce ve mzdě představuje například externě prováděné povrchové úpravy výrobků (zinkování, lakování, dále laserování, obrábění apod.) [18]

Sériový nákup zajišťuje materiál a služby od tzv. předepsaných nebo volných dodavatelů. Předepsaní dodavatelé jsou určení zákazníkem a možnost projednávání obchodních podmínek je u těchto dodavatelů velmi omezená. U volných dodavatelů, má nákup tzv. volnou ruku a může si dohodnout výhodnější podmínky.

Jak probíhá výběr dodavatele v sériovém nákupu?

Prvním krokem je před výběr dodavatele. Jde o stávající i potenciální dodavatele. Nákupní oddělení pro každou komoditu má Benteler Supplier List (dále jen BSL), ve kterém jsou uvedeni všichni dodavatelé, které již nákupní oddělení oslovilo. Z BSL vychází tzv. Short Supplier List (dále jen SSL) dodavatelů, což je seznam dodavatelů, kteří jsou v rámci dané komodity poptávání.

Před zaslání poptávky je nutné si zajistit potřebné podklady. To zahrnuje všeobecné informace o projektu a konkrétní informace o dílu, výkres k dílu atd. K poptávce se přikládá tzv. Cost Break Down (dále jen CBD), což představuje rozpad nákladů.

Po obdržení nabídky s vyplněným CBD. Může začít technické projednávání či elektronická aukce. Na základě výsledků aukce vznikne tzv. Preisspiegel, což je dokument ve kterém, jsou porovnány nabídky od všech oslovených dodavatelů, s dodavatelem jehož nabídka byla vyhodnocena jako nejvýhodnější, začíná finální jednání, jehož výsledkem je protokol z jednání. Probíhá nominace, kde se podepisuje Preisspiegel, protokol z jednání. Podepsaný protokol z jednání spolu a Preisspiegel potvrzený členy projektového týmu slouží jako podklad pro nominaci dodavatelů a pro zaslání oficiální objednávky.

Následuje vzorování, které má na starosti kvalita a SQE. Vytvoří se nový plán dodávek a nové položky do plánu dodávek. Odpovědnost za odvolávání a dodávky dílů tímto přebírá logistika.

6.2.3 Supplier Quality Engineer (dále jen SQE) – Rozvoj dodavatelů

Práce pracovníků SQE spočívá v technické kontrole a podpoře dodavatelů. Zajišťují, aby dodavatel dodržoval určité normy či jiné předepsané regule. Starají se o dodavatele od jejich počátečního uvolnění až po sériové dodávky. Prvotní uvolnění dodavatele zahrnuje takzvaný před audit u dodavatele a zajištění všech potřebných dokumentů typu dohoda o utajení, dohoda o zajištění kvality, o zpětné sledovatelnosti atd.

Další jejich činnosti tvoří např. vyhledávání nových potenciálních dodavatelů, jsou podporou sériových nákupčích při technických jednáních s dodavateli, prověřují reálné

ceny nabídek. Kontrolují dodržování dodacích termínů v předsériové fázi a schvalují vzorkování objednaných dílů.

Provádějí změnová řízení. SQE poskytuje podporu pro nákup při řešení reklamací v sérii.

6.2.4 Kontrola nákupního oddělení

Součástí nákupního oddělení je nákupní kontrolor. Náplní jeho práce je pravidelné zasílání reportů do centrály Benteleru, kde zpracovává především údaje o měsíčních obratech a úsporách. Zabývá se vystavováním objednávek v rámci dodavatelských reklamací. Analyzuje odchylky vykazované z hlediska plánu nákupu. Zakládá nové materiály do informačního systému SAP. Vytváří hodnotící analýzy dodavatelů, kteří již dodávají materiál do Benteleru. Nejznámější analýzou je ABC metoda. Lze říci, že vytváří podporu nákupního oddělení, co se týče analýz, změn v informačním systému SAP apod.

6.3 Komodita - výkovek

Výkovek představuje pro Benteler komoditu s nízkým počtem pozic, ale s vysokým obratem. Výkovky mají D charakteristiku, to znamená, že musejí být 100 % kontrolovány. Jsou náročnější a dražší nežli třeba výlisky.

Způsob jakým se výkovek vyrábí, naznačuje již jeho název. Výkovky se vyrábějí kováním a to z uhlíkových nebo legovaných ocelí. Kování je jednou z využívaných technologií tváření za tepla. Tvářecí technologie se rozlišují na objemové a plošné. V dnešní době jsou požadovány stále větší požadavky a technologie se musí vyvíjet směrem dopředu. Ten kdo neobnovuje technologii, nemá v dnešním automobilovém průmyslu šanci. Nejmodernější metodou objemového tváření za tepla je zápusťkové kování. Všeobecně se při výrobě výkovků vyžaduje malá spotřeba materiálu, vysoká jakost a požadované vlastnosti výkovku. Metodou kování se dosahuje nízké spotřeby materiálu, velkého počtu vyrobených výrobků, požadovaného rozměru, tvaru a kvality výkovku. [21], [22]

Procesem kování se navíc zlepšují jeho mechanické vlastnosti. Materiál se při kování zahřívá na hodně vysokou teplotu (třeba až 1200 °C), díky tomu není potřeba vyvinout tak velkou tvářecí sílu. Výkovky se vyrábějí jak ručním tak strojním kovááním.

Hlavními výhodami kování jsou úspora materiálu, přesnost a vysoká jakost výkovku. Nevýhodami bohužel jsou u strojního kování vysoké pořizovací náklady strojů a nástrojů, a také omezená možnost tvaru výkovku.

V odvětví automobilového průmyslu se využívá převážně strojního kování. To ulehčuje těžkou a namáhavou práci. Rozděluje na kování zápustkové a volné. To se provádí na bucharech nebo lisech. Přesnějšího kování se dosahuje na lisech nežli na bucharech. Při výrobě výkovků se klade velký důraz na přesnost výkovku a na co nejmenší spotřebu materiálu. [21], [22]

Výrobu výkovků upravuje Česká technická norma Ocelové zápustkové výkovky – Mezní úchytky rozměrů. Jedná se o normu ČSN EN 10243-1.

Potenciální dodavatelé výkovků musí tedy disponovat určitou úrovní technologie ve strojním vybavení, a také v systému řízení kvality.

Některé výkovky jsou pohledové a to znamená, že jsou viditelné na první pohled. Proto se v automobilovém průmyslu kladou striktní požadavky na vzhled. Nezbytnou součástí při nakupování výkovků je výkres. Ten obsahuje všechny potřebné informace o daném výkovku (viz příloha)

Poptávané výkovky pro rámy BMW

Výkovek pro rám motorky je přidělaný z boční strany. Surový výkovek se obrobí pomocí obráběcího centra na přesně požadované rozměry, včetně závitů. Ty jsou montážní pro zákazníka BMW.



Obr. 7: Obrobený výkovek na motorkový rám

Zdroj: Interní zdroje firmy Benteler.

Tento výkovek na obr. se aplikuje na motorkový rám. Aplikuje se svařováním.



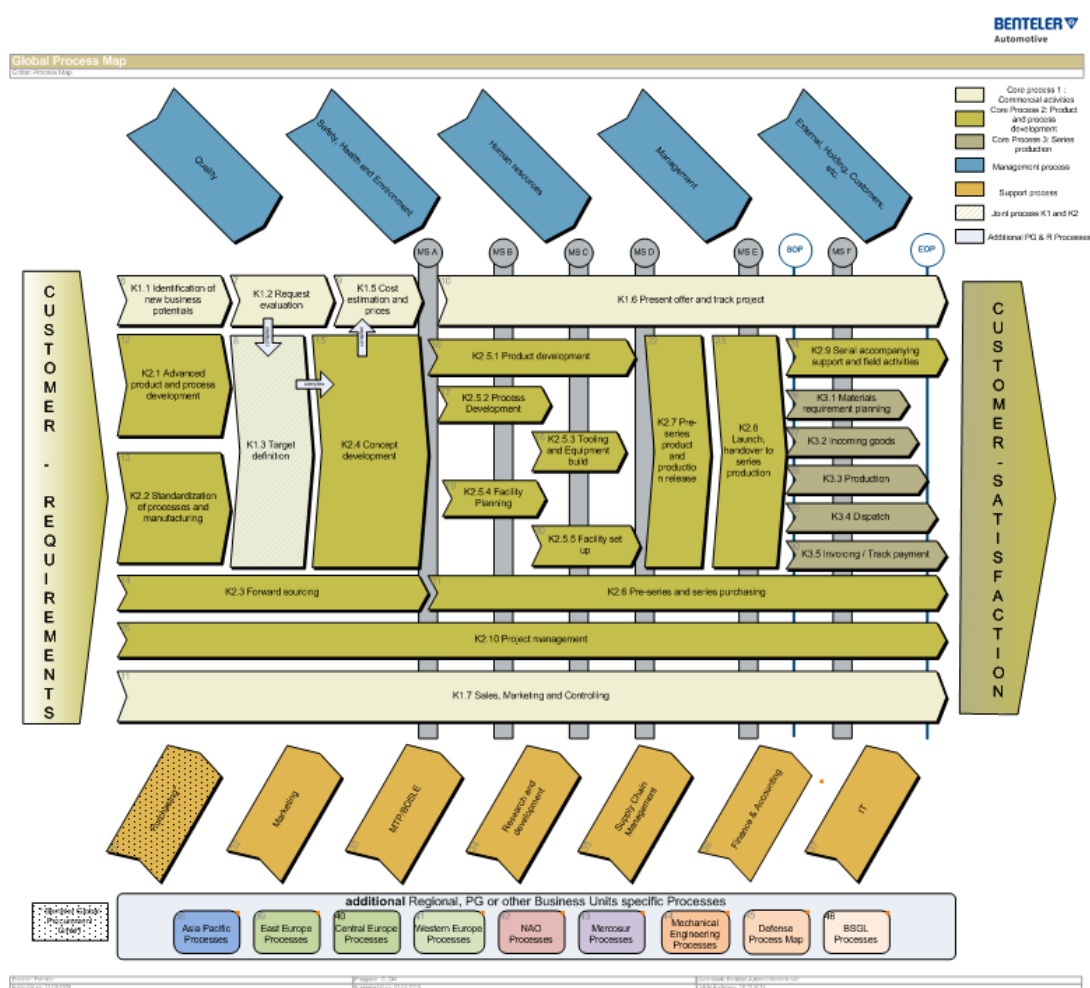
Obr. 8: Ukázka svařeného finálního motorkového rámu

Zdroj: Interní zdroje firmy Benteler.

Výkovky musí být bezchybné, jak již bylo zmíněno, kvalita je nejdůležitější. Mezi nejčastější vady výkovků patří velká pórovitost, velké otřepy, různorodý povrch a otlaky na nepřipustných místech. Tyto vady se reklamují.

7 Proces uvolňování dodavatele

Všechny procesy, které probíhají ve společnosti Benteler ČR s. r. o., jsou strukturovány na intranetu ve ViFlow. ViFlow je nástroj, který podrobně zobrazuje a popisuje procesy společnosti. Jsou zde graficky znázorněny jednotlivé procesy nezbytné pro fungování podniku. Všichni zaměstnanci se řídí podle tohoto nástroje. ViFlow poskytuje výraznou podporu společnosti.



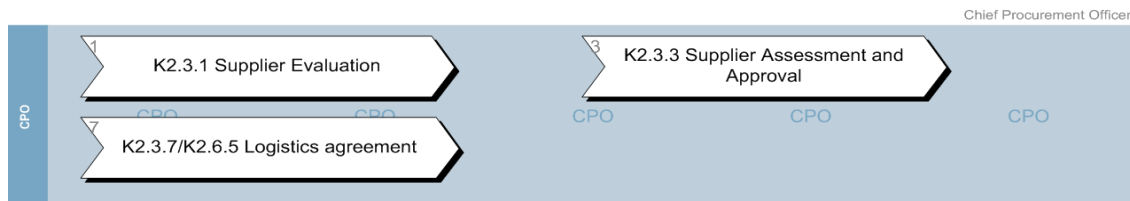
Obr. 9: Úvodní strana v programu ViFlow společnosti Benteler ČR s.r.o.

Zdroj: interní zdroje Benteler ČR s.r.o.

Proces uvolňování potenciálního dodavatele je také obsažen ve ViFlow. Jedná se o proces zdlouhavý a náročný. Tento postup musí plnit při hledání nových dodavatelů globálně všechny regiony v Benteleru Automotive a Benteleru Stell/Tube.

K2.3 Forward sourcing

K2.3 Forward sourcing



| | | |
|--------------------------|---------------------------|--|
| Ersteller: Jarosch | Freigeber: CF_PMO | Datenbank: Benteler Automobiltechnik.vdb |
| Erstelldatum: 13.08.2009 | Freigabedatum: 20.02.2013 | letzte Änderung: 10.06.2013 |

Obr. 10: Proces zajišťování dodavatelů ve ViFlow

Zdroj: Interní zdroje Benteler ČR s.r.o.

Proces hledání dodavatelů začíná na nákupním oddělení. Nákup vyhledává potenciální dodavatele, zjišťuje o nich potřebné informace a prvně je kontaktuje. Při prvním kontaktu se musí zajistit, aby potenciální dodavatel nevyzradil některé důvěrné informace třetí osobě, proto si nechává nákupčí od dodavatele potvrdit „Dohodu o utajení“ a zasílá další balíček dokumentů. V těchto podkladech jsou zahrnuty dokumenty, které pomohou nákupnímu oddělení zjistit obecné informace o společnosti dodavatele, tedy o jejím profilu, finanční stránce, kvalitě výrobků a služeb, o společenské odpovědnosti firmy a další potřebné informace.

Balíček uvolňovacích dokumentů zahrnuje tzv. samohodnocení dodavatele, nákupní podmínky Benteleru ČR s.r.o., dohodu o zpětné sledovatelnosti, dohoda o zajištění kvality, dohoda o elektronické výměně dat, dohodu o označování výrobků a palet, všeobecné balící předpisy.

Když dodavatel souhlasí s „Dohodou o utajení“ a zašle zpět vyplněný balíček dokumentů, nákup postoupí dodavateli zkušební poptávku a vyžádá si jeho přibližnou cenovou nabídku. Pokud je cenová nabídka zajímavá, nákupčí spolu s pracovníky SQE, kteří znají nástroje managementu kvality, navštíví dodavatele a provedou takzvaný procesní audit. Provádí se podle normy VDA, to znamená podle nároků kladených zákazníkem činným v automobilovém průmyslu. Audit procesu podle VDA zhodnotí potenciálního dodavatele. Je to důležitý nástroj hodnocení efektivnosti výrobních procesů v podniku.

Tento procesní audit zahrnuje potenciální analýzu, kterou autorka diplomové práce uvádí na jednom konkrétním dodavateli v následující kapitole.

Dodavatel splňující požadavky kladené na kvalitu, specifické požadavky od zákazníka, nabízí výhodné obchodní podmínky a splňuje dodavatelské nároky, dostane v programu SAP unikátní dodavatelské číslo, ke kterému jsou přiřazeny všechny informace získané na základě dotazníků firmy Benteler a získá určitý status. Rozhodující pro nákupčího je právě to jaký status dodavatel získal.

Kreditor ändern: Allgemeine Daten (erweitert)

Zurück in Standard

Kreditor: 2017399

QM Zusatzdaten | Sonstige Zusatzdaten Lieferant

Allgemeine Daten

SQE Verantwortlicher: [] []

Lieferantenstatus: APP Approved

Langtext: [] 1

Ansprechpartner QM

Ansprechpartner QM: []

Email: []

Telefon: []

Zertifikate

Gültigkeitsdatum ISO 9001: []

Gültigkeitsdatum ISO/TS16949: 18.11.2015

Gültigkeitsdatum ISO 14001: 03.05.2014

Anhänge

Obr. 11: Otevřená záložka v systému SAP

Zdroj: Interní zdroj Benteler ČR s.r.o.

V systému SAP se rozlišují statusy:

Approved (dále jen APP) – dodavatel je schválen a uvolněn bez omezení

Conditionally approved (dále jen NOC) – dodavatel je schválen s omezením. Podmínkou je určitý projekt nebo komodita. Důvodem může být i prošlá platnost certifikátů atd. Do této kategorie spadá i většina předepsaných dodavatelů.

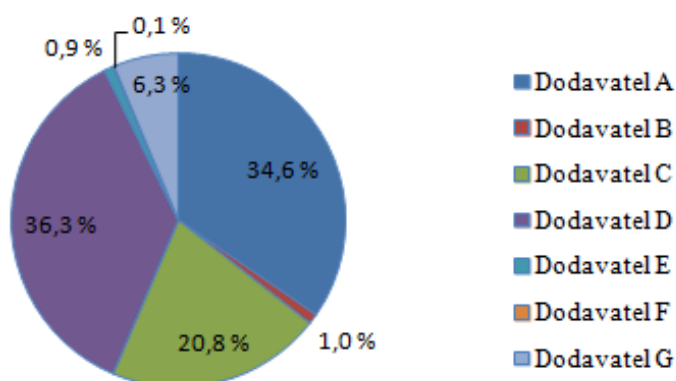
Focus Supplier Program (dále jen FOC) – dodavatel nesplňuje podmínky kvality proto, aby byl mezi uvolněnými dodavateli. Pečlivě se sleduje a provádí se u něj audit. Pokud nastane nějaká změna, může se dostat do kategorie APP či NBH.

New Business Hold (dále jen NBH) – dodavatel je blokový, pro zadávání nových projektů. Je uvolněn jen pro právě běžící projekty.

Not Approved (dále jen NOT) - neschválený dodavatel

8 Stávající portfolio dodavatelů

Nákupní oddělení vytváří ucelený přehled o dodavatelích výkovků. Firma Benteler ČR s.r.o. má stávajících 7 dodavatelů na komoditu výkovky. Výkovky tvoří velmi obratovou položku pro firmu. Konkurence dodavatelů není příliš velká, a proto by firma ráda našla dalšího dodavatele výkovků.

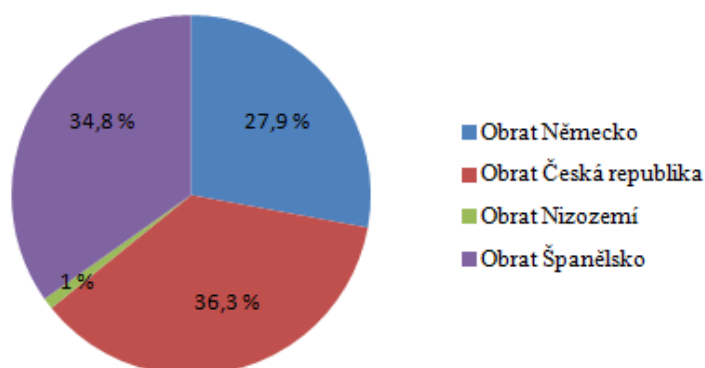


Obr. 12: Podíl jednotlivých „volných“ dodavatelů na obratu komodity výkovky

Zdroj: Vlastní zpracování.

Největší podíl na obratu výkovků připadá na tři dodavatele. Ceny u těchto dodavatelů jsou dlouhodobě nastavené, projednané na určité hranici. Případný nový dodavatel by zvětšil konkurenční tlak a výkovky by se daly nakupovat výhodněji.

V současnosti má firma dodavatele výkovků z Německa, Španělska, Nizozemí a České Republiky. Tito dodavatelé jsou stávající preferovaní dodavatelé.



Obr. 13: Výše obratu v závislosti na územním zastoupení pro komoditu výkovky

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tomto grafu je spojeno územní zastoupení firem s podílem na obratu. Je vidět, že největší podíl na obratu mají čeští dodavatelé, ale španělští a němečtí dodavatelé jsou v těsném závěsu za českými.

Firma se rozhodla zvětšit stávající dodavatelské portfolio o nové dodavatele výkonných. Pokud je dodavatel uvolněn v systému společnosti a splňuje všechna kritéria kvality, ceny a ostatních požadavků kladených zákazníkem zařadí se do SSL jako potenciální dodavatel. Proces hledání, výběru a uvolňování dodavatele je popsán v následující kapitole.

9 Výběr zahraničního trhu

Když se podnik rozhodne pro podnikání v cizích zemích. Zjišťuje situaci v politickém, ekonomickém, sociálním, kulturním a právním prostředí. Klíčová je také technologická vyspělost země.

Společnost Benteler se rozhodla prozkoumat polský trh, a zjistit jaká je zde koncentrace potencionálních dodavatelů výkovků. Závod Benteler ČR s.r.o. se průběžně snaží prozkoumat zahraniční trhy blízké České republice. V minulých letech hledalo nákupní oddělení vhodné potenciální dodavatele výkovků na Slovenském trhu. Ovšem neuspěli zde. Podmínky, které nabízeli slovenští potenciální dodavatelé, nebyly pro společnost výhodné. Nabídli totiž stejné obchodní podmínky i ceny jako má Benteler u stávajících dodavatelů v České republice a v Německu, navíc poloha potencionálních dodavatelů na Slovensku byla spíše nevýhodou. V letošním roce se rozhodli prozkoumat polský trh.

9.1 Charakteristika polského trhu

Polský stát má velkou rozlohu, a to znamená velký trh. Velice blízké je nám i svým jazykem. Na polském trhu může najít firma Benteler ČR s.r.o. skrytý potenciál. Geograficky má Polsko výhodnou polohu v centrální části Evropy. Jeho hranice jsou velice blízko, od sídla závodu firmy Benteler ČR s. r. o.

Nejprve se autorka diplomové práce rozhodla vytvořit PEST analýzu, která se provádí před vstupem organizace na zahraniční trh. A dále ještě SWOT analýzu aplikovanou přímo na Polsko. Tyto analýzy by měly přiblížit obecnou situaci na Polském trhu a výhody pro firmu plynoucí z obchodování s polskými dodavateli.

9.1.1 PEST analýza

PEST analýza se provádí z co nejvíce nezávislých faktů. Autorka diplomové práce analyzuje socio-kulturní, ekonomické, politicko-právní a technologické faktory země.

Politicko-právní faktory

Oficiální název země je Polská republika. V čele Polska stojí prezident, který je volen na pět let, nyní je jím Bronislaw Komorowski. Polsko má dvoukomorový parlament, tyto komory tvoří Sněmovna a Sejm. Obě komory parlamentu jsou voleny na čtyři roky. [23]

Polsko je členem mnoha významných mezinárodních organizací. Z nejvýznamnějších lze zmínit členství v Evropské unii, Organizaci Spojených národů, Organizaci pro evropskou spolupráci a rozvoj, Světové obchodní organizaci, Severoatlantické alianci a je i členem Visegrádské skupiny.

Polsko tím, že je součástí mnoha světových organizací, podepsalo řadu mnohostranných smluv a dohod. Díky velmi blízké hranici mezi Českou a Polskou republikou se upevňují jejich vztahy, které spolu velmi dobře zúročují při hájení zahraničněpolitických aktivit. O tom vypovídá také nespočet uzavřených mezinárodních smluv mezi Českou republikou a Polskou republikou. Uzavřely Smlouvu o zamezení dvojího zdanění, Smlouvu o spolupráci při vzdělávání ve školství, Dohodu o přeshraniční spolupráci, Smlouvu o vypořádání pohledávek a závazků, Dohodou o bezvízovém styku a mnoho dalších smluv a dohod. [24], [25]

Daňová politika

V Polské republice jsou daně rozdělené stejně jako u nás na přímé a nepřímé daně. Přímé daně zahrnují daň z příjmů fyzických a právnických osob, tonážní (vybírání se z příjmů majitelů lodí, kteří poskytují služby v mezinárodní lodní dopravě) dědickou a darovací, z nemovitosti, silniční, zemědělskou (daň vybíraná ze zemědělských pozemků a budov), z občanskoprávních úkonů a lesní daň (vybírání od uživatelů a vlastníků lesů). Daň z příjmů pro fyzické osoby s příjmem do 85 528 PLN činí srážkovou sazbu 18 %, ostatní příjmy převyšující tuto částku jsou daněny 32 % sazbou. Právnické osoby odvádějí státu ze svého příjmu daň ve výši 19 %.

Nepřímé daně tvoří daň z přidané hodnoty, z her a spotřební daň. Dále jsou státem vybírány poplatky a ostatní veřejná plnění. V Polsku mají tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba daně činí 23 %. Snížená sazba 8 %, vztahuje se na léky, dětské zboží,

elektrickou energii, zemědělské stroje apod. Třetí sazbou daně z přidané hodnoty je super snížená daň ve výši 5 %, která je uvalena na zemědělskou produkci. Zvláštností je, že některé služby jsou navíc od DPH osvobozeny. [26], [27], [28]

Makroekonomické údaje

V polské ekonomice se zhoršila dynamika růstu HDP. Za loňský rok 2012 ve srovnání s rokem 2011 klesla dynamika růstu HDP na 2 %, i přesto si stojí Polsko stále dobře ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi. Polské HDP činilo v roce 2012 1595,9 mld. PLN. Nejvíce podpořil růst HDP v roce 2012 export, byl zaznamenán růst o 3,8 % oproti předchozímu roku.

Výroba v průmyslu vzrostla celkem o 1 % v roce 2012. Polský průmysl zaznamenal růst celkem ve 34 oborech. Další velký nárůst zaznamenalo Polsko ve vývozu, zde byl nárůst o 3,8 %. Naopak byl zaznamenán pokles ve stavebnictví, a v dynamice růstu individuální spotřeby.

V roce 2013 zaznamenalo Polsko růst jen ve 27 oborech z celkových 34. Poklesla výroba strojů a zařízení, dále u oprav, instalace a údržby strojů a zařízení a jiné.

Deficitní saldo běžného účtu platební bilance se v roce 2012 oproti roku 2011 zlepšilo na -13,5 mld. EUR.

Podle statistických údajů Polska se nezaměstnanost od roku 2009 do roku 2012 pomalu ale jistě zvyšuje každý rok. Z původních 12,1 % v roce 2009 činí v roce 2012 již 13,4 %. Na začátku roku 2013 se vyšplhala míra nezaměstnanosti až na 14 %, ale v polovině roku si držela úroveň kolem 13,2 %.

Nejvíce nezaměstnaných je podle procentuálního vyjádření míry nezaměstnanosti v oblasti Varmijsko-mazurské (20,2 %) a Kujavsko-pomořské (17,4 %). Nejméně pak v oblasti Velkopolské (9,6 %). Tento stav je vykazován k červenci roku 2013.

Inflace se snížila oproti roku 2011, v roce 2012 činila inflace 3,7 %. Polský inflační cíl je 2,8 %. [29], [32]

Minimální mzda činila k 1. 1. 2013 1 600 zlotých. Polská průměrná mzda v lednu 2013 byla ve výši 3680 PLN. Poslední zveřejněný údaj o průměrné mzdě je za měsíc červenec, kdy vzrostla průměrná mzda v průmyslovém sektoru na 3 830,07 PLN. [30]

Centrální bankou v Polsku je Narodowy Bank Polski. Polskou měnou je zlotý. Značí se PLN. 1 zlotý má 100 grošů. Většina hotelů a směnárů přijímá běžně i eura. Samozřejmostí v Polsku je platit kreditními kartami. Údaje o vývoji kurzu jsou pro společnost Benteler důležité, protože pokud bude kurz nevýhodný a bude často kolísat, mohou se nakupované výkovky z Polska pěkně podražít. Polského zlotý ku české koruně za poslední rok od osciloval mezi 6,00 až 6,50 Kč za jeden polský zlotý.[31]

Kurzy polského zlotého vůči euru činil 4,26 PLN/EUR, a vůči dolaru 3,22 PLN/USD údaje jsou uvedené za srpen 2013. Polsko se bude rozhodovat o přijetí Eura v roce 2015, prozatím se snaží plnit daná kritéria eurozóny. [32]

Úrokové sazby opět klesly a to celkem o 0,25 p. b. Stav úrokových měr k 4. 7. 2013 činí referenční sazba (2,5 %), lombardní sazba (4,00 %), depozitní sazba Narodowy Bank Polski (1,00 %) a diskontní sazba (2,75 %). [33]

Infrastruktura

Polsko mělo v minulých letech silnice v neuspokojivém stavu. Ale snaží se maximálně využít podporu a peníze z evropských fondů. Chtějí zlepšit svoji infrastrukturu a tím i růst hospodářství. To se jim také daří. Polsko se snaží investovat velký podíl peněz z EU fondů a privátní sféry do výstavby dálnic a expresních silnic. Podle plánu by měla být výstavba expresních silnic a dálnic dokončena v roce 2013 (případné nedodělky a zpoždění do roku 2015). Což usnadní transport mezi Českou republikou a Polskem. Polsko má dále možnost využít unijních peněz na rekonstrukci a výstavbu kolejových spojení. Brusel stanovil jasná pravidla, podle kterých dojde k úpravě dopravních cest ze západu na východ. A má vzniknout propojená síť devíti koridorů. [34], [35], [36]

Pro náš účel je nezbytné zjistit, i jak si stojí Polsko v oblasti energetiky, pro obecnější obrazy je dobré si tyto informace alespoň lehce zmínit. Bez elektrické energie se nedá vyrábět, a proto se cena energie odráží na ceně výrobků. Energetické potřeby v Polskou

jsou primárně zajišťovány z největší části vlastním uhlím. To i nadále zůstane hlavním zdrojem energie. Skladba využívaných zdrojů v Polsku vypadá následovně, více jak polovinu energie získává Polsko z uhlí (54 %), dále ropa (27 %), zemní plyn (13 %) a zbytek tvoří ostatní zdroje energie (6 %).

Polsko se dále zavázalo využívat energii z obnovitelných zdrojů a to kolem 15 % do roku 2020. Polsko nemá téměř žádné zdroje ropy, je závislé na dovozu. Zemní plyn vytěží jen něco okolo 30 % z celkové spotřeby, a zbytek také musí dovést. Polsko má zastaralou energetickou infrastrukturu. Spousta polských elektráren nevyhovuje emisním podmínkám, které jsou stanovené. Bude muset zavřít některé staré energetické bloky. Polsko brání úpravě snižování emise skleníkových plynů. A stojí tak proti využití jiné ekologičtější technologie. [29]

Socio-kulturní faktory

Polsko má celkem 38,5 milionů obyvatel. V současné době je kolem 97 % obyvatel polské národnosti, dále na území Polska žijí menšiny Slezanů, Němců, Bělorusů, Ukrajinců a další. Žijí tu i Češi, přibližně 1000 obyvatel.

Náboženství je v Polsku velice důležité. Je součástí každodenního života polských obyvatel, kteří jsou velice věřící. Náboženství ovlivňuje polskou ekonomiku i politiku. Je zde 89 % věřících, kteří vyznávají římsko-katolické náboženství. K pravoslaví se hlásí přibližně 1,3% obyvatel. Dále vyznávají protestanská vyznání a další. Jen 6 % Poláků nevyznává žádné náboženství. V tomto ohledu se Polsko velice liší od České Republiky, zde je přes 59% obyvatel bez vyznání.

Úředním jazykem je polština. Dále se zde používá němčina. Mladší populace ovládá znalost anglického jazyka, dále ruštiny, a němčiny. Polsko má spoustu mladých kvalifikovaných lidí, kteří zajistí nejvyšší kvalitu a efektivnost v podnicích.

Při obchodním jednání je zapotřebí dbát na to, že Polsko je silně věřící stát, to se odráží na dodržování oslavy náboženských svátků. Při jednání se dodržuje určitá galantnost mužů k ženám.[37]

Technologické faktory

Rozvoj technologie v Polsku je podporován Evropskou unií, kdy je uvolněno spousty peněz na zlepšení dopravní infrastruktury, konkrétně silnic a dálnic, a také výstavbu a rekonstrukci kolejových spojení. Na základě těchto skutečností si Polsko zlepšuje svoji image, a tím pádem přiláká Polsko spoustu investorů.

Technologie používaná v automobilovém průmyslu je na takové úrovni, jako v sousedních zemích. Tomu nasvědčuje fakt, že automobilový průmysl je pevnou páteří polské ekonomiky. Automobilový průmysl je druhým největším odvětvím v Polsku.

Certifikát systému řízení jakosti ISO/TS 16949, který je v automobilovém průmyslu nezbytností vlastní v Polsku přibližně 460 automobilových výrobců.

V Polsku vznikají takzvané průmyslové a technologické parky. Jedná se o shluk několika firem, které jsou z jednoho sektoru a vyměňují si získané poznatky o vědě a výzkumu v tomto oboru. Technologický park představuje skupinu administrativních budov s technickou infrastrukturou. Mají přilákat příliv znalostí a technologie. Spolupracují tu instituce vědy a výzkumu s podniky daného oboru. [36], [38]

9.1.2 SWOT analýza aplikovaná na Polskou republiku

Aplikovala jsem SWOT analýzu, která se používá při zkoumání firemního prostředí, na analyzování polského trhu. Zaměřím se na silné a slabé stránky polského trhu. Na hrozby, kterým by firma mohla případně čelit a příležitosti, které se jí mohou na polském trhu naskytnout.[39]

Tab. 4. SWOT analýza Polské republiky

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|--------------------------|--|--|
| Vnitřní prostředí | Výhodná poloha, | Byrokracie, |
| | Zlepšení infrastruktury v zemi, | Špatná organizace práce, [40] |
| | Nízké daně, | Vláda nepružně reaguje na změny trhu práce, |
| | Vzdělaná a kvalifikovaná pracovní síla, | Horší politická situace, [41] |
| | Růst ekonomického hospodářství, | Nedůvěryhodnost k polským výrobkům, po problémech s polskými potravinami. |
| | Zlepšení technologií, | |
| | Menší náklady práce, | |
| | Levnější pracovní síla, | |
| | Profesionalita polských dodavatelů, [41] | |
| | Nový platební zákon. | |
| | | |
| | Příležitosti | Hrozby |
| Vnější prostředí | Rozvoj vzdělání technických směrů, | Emigrace pracovní síly, |
| | Přínosy ze zavádění moderní technologie, | Konkurenceschopnost polského zboží, z hlediska nízkých nákladů práce |
| | Technologická centra. | Změny v politickém řízení státu, |
| | | Kurzy měn. [41] |

Zdroj: Vlastní zpracování.

9.2 Zhodnocení a shrnutí provedených analýz o Polsku

Výhodná poloha v centru Evropy, zajišťuje Polsku, že většina hlavních komunikačních tras probíhá právě přes jeho území. Na tomto území žije přes 38 000 000 obyvatel, kteří tvoří velký spotřebitelský trh. Aby byl tento trh uspokojen, musí zde být velký počet výrobců. Tito výrobci představují možné potenciální dodavatele právě pro společnost Benteler ČR s. r. o.

Polsko je členem většiny významných mezinárodních organizací, především Evropské unie. Uzavřené dohody v rámci Evropské unie, a také Českou republikou ulehčují česko-polskému obchodu. Protože, se bude v roce 2015 v Polsku rozhodovat, o tom zda se stát členem měnové unie, již teď se snaží naplnit daná čtyři kritéria, která jsou nutnou podmínkou. Tento fakt zlepšuje polskou ekonomickou situaci, například snahou o snižování schodku veřejného rozpočtu.

Polský trh nabízí mnoho investičních možností, investoři projevují zájem investovat právě v Polsku. Přínos vidí v rozvíjející se infrastruktuře, do které v současnosti investují značné peněžní prostředky. Dále se musí vyzdvihnout snaha o využívání nových technologií. Zajisté s tím souvisí i vznikající technologické parky. Ve kterých, se subjekty navzájem podporují a spolupracují.

Je vidět, že ekonomika roste, Polsko má perspektivní a stabilní vládu. Lidé v tomto státě důvěřují vládě víc než my české vládě. Polsko se nebojí čerpat evropské peníze, a spotřebitelská spotřeba roste. Dobrý poměr cena, kvalita, práce. Trh je stabilní. Najdeme tu požadovanou kvalifikovanou pracovní sílu. Narůstá snaha státu podporovat vysoké školy technických směrů. Mladá populace ovládá světový jazyk angličtinu, žádná komunikační bariéra. I když v případě Polska se dá domluvit i bez angličtiny, protože naše jazyky jsou si blízké.

Blízka mentalita lidí, podobné obchodní zvyklosti, jediným negativem ve spolupráci může být náboženství, které ovlivňuje každodenní život polských občanů. Dalším prozatím znatelným rizikem plynoucím z mezinárodního obchodu s Polskem, je kurzové riziko.

10 Posouzení možnosti rozšíření dodavatelského portfolia firmy Benteler ČR s.r.o. o konkrétního polského dodavatele

Autorka diplomové práce vyhledala pomocí internetu polské kovárny, které se zabývají výrobou výkovků. Celkem bylo nalezeno a prověřeno 10 potenciálních dodavatelů. Po kontrole všeobecných požadavků (certifikace dle ISO/TS 16 949 a odpovídající rozměry výkovků) bylo 6 dodavatelů z výběru vyřazeno. Zbývající dodavatelé byli osloveni a požádáni o potvrzení „Dohody o utajení“.

V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány reakce oslovených dodavatelů.

Tab. 5. Přehled potenciálních kováren

| Potenciální kovárny | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---|---|----------|
| Firma | Certifikace ISO/TS 16949 | Aktuální stav | Zjištěné informace | Výsledek |
| Kuźnia Matrycowa | ANO | potvrzená dohoda o utajení, zaslána poptávka 12.9.2013, nabídnuto | cena vyšší než od současných dodavatelů | NE |
| Fabryka Narzędzi „Kuźnia” S.A. | ANO | žádná reakce na kontaktní email | žádná odpověď | NE |
| Kuźnia Jawor SA | ANO | potvrzená dohoda o utajení, zaslána poptávka 23.9.2013, nabídnuto | výhodná nabídnutá cena | |
| Kuźnia Polska Spółka Akcyjna | ANO | zaslána dohoda o utajení 31.10. | čeká se na odpověď | |

Zdroj: Interní zdroje firmy Benteler.

Jedním z dodavatelů, který přistoupil na dohodu o utajení a disponuje potřebnou certifikací, je kovárna Jawor, na kterou se autorka diplomové práce blíže zaměřila.

Dodavatel Jawor

Kuznia Jawor S. A. se sídlem v Jaworu, je druhým největším dodavatelem a výrobcem výkovků v Polsku. Specializuje se na obrábění a kování. Dodává do automobilového, důlního a strojírenského průmyslu. Hlavním výrobním programem v současné době jsou výkovky přírub. Firma Jawor zaměstnává ve svém závodě 70 technicko-hospodářských pracovníků a 309 zaměstnanců ve výrobě.

Kovárna disponuje strojním vybavením: kovacími lisy Massay s elektrickým ohřevem vstupního materiálu, linkou pro tepelné úpravy dílů. Dále se zabývá tryskáním dílů, kontrolou trhlin Magnafluxem, obráběním výkovků apod.

Kovárna se nachází 150 km od sídla společnosti Benteler pro region Východní Evropa. Co je důležité kovárna Jawor disponuje certifikáty ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949.

Tomuto dodavateli byla zaslána zkušební poptávka pro výrobu motorkových rámců. Na základě této poptávky, firma Jawor zaslala cenovou nabídku nákupnímu oddělení společnosti Benteler. Cenová nabídka byla pro firmu Benteler komerčně velmi zajímavá. Kovárna Jawor nabízí výhodnější ceny výkovky než stávající dodavatelé.

Firma Benteler ČR s. r. o. vyslala k potenciálnímu dodavateli nákupčího a člena SQE týmu na provedení předaudit. Na základě získaných údajů se provádí finanční a kvalitativní zhodnocení.

10.1 Finanční zhodnocení

Obdržená nabídka firmy Jawor je porovnávána s nabídkami ostatních stávajících dodavatelů v tzv. Preisspieglu. Ukázka Preisspieglu je přiložena v příloze č. 1. Autorka vytvořila jednoduchou tabulku pro cenové srovnání stávajícího dodavatele Alfa a potenciálního dodavatele Jawor. Uvedené ceny jsou za jeden kus, a vyjádřené v eurech. V tabulce nejsou zohledněny další parametry standardně uváděné (dodací a platební podmínky, obaly apod.)

Tab. 6. Tabulka cenového srovnání dodavatele Alfa a Jawor, ceny jsou uvedené v EUR

| Název dílu: | Výkovek | | | | | |
|-------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------|-------------|
| Dodavatel | Cena za kování (1 ks) | Cena za obrábění (1 ks) | Celková cena výkovku (1 ks) | Startovací náklady | Roční množství | Roční obrát |
| Alfa | 1,25 | 0,25 | 1,50 | 0 | 51 500 | 77 250 |
| Beta | 0,92 | 0,50 | 1,42 | 4 200 | 51 500 | 73 130 |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dodavatel Jawor je zajímavý z hlediska ceny. Výsledná cena je levnější než u preferovaného dodavatele. U firmy Alfa jsou v podstatě startovací náklady zaplacené, protože tento dodavatel firmě již řadu let výkovky dodává. Pro zajímavost tyto náklady činily v minulosti 2 000 €.




Z finančního hlediska by se, ale firmě Benteler vyplatilo využít nového potenciálního dodavatele, protože startovací náklady se firmě zaplatí již v prvním roce vzhledem k nakupovanému množství. Rozdíl v ročním obratu činí 4 120 €. V následujících letech bude tento rozdíl v obratu činit každý rok tedy cca 5 % úsporu. Tato úspora je vypočítaná podílem rozdílu v ročním obratu a výší obratu firmy Alfa. V konečném výsledku by tato 5 % úspora činila za 6 let, částku cca 24 000 €.

Dodavatel Jawor nabízí jak kování tak i obrábění výkovku. Cena kování je nižší, ale cena obrábění je zbytečně vysoká, to ovlivní konečnou cenu, která činí 1,42 €. Benteler by ještě mohl využít možnosti, nechat si vyrobit jen výkovky u firmy Jawor a obrábění by mohl provést u levnějšího externího dodavatele.

10.2 Kvalitativní zhodnocení

Spolu s pracovníkem SQE provedla autorka diplomové práce potenciální analýzu dodavatele Jawor. Společnost Benteler standardně ke kvalitativnímu zhodnocení potenciálních dodavatelů používá normy VDA 6.3.. Samotná potenciální analýza ve společnosti Benteler ČR s.r.o. je o něco detailnější, autorka diplomové práce se rozhodla tuto analýzu lehce zjednodušit, otázky jsou zde uvedeny bez bližších doplňujících otázek.

Potenciální analýza se skládá z 35 otázek. Jsou tři možné odpovědi.

- | | |
|---|---|
|  | Požadavek splněn, neexistuje žádné potenciální riziko a na otázku lze odpovědět ano. |
|  | Požadavek splněn částečně, na otázku nelze odpovědět ano, bez přijetí dodatečných opatření. |
|  | Požadavek nesplněn, existuje nějaké potenciální riziko. Nelze odpovědět na otázku ano. |

Potenciální analýza je vytvořena z katalogu otázek na principu hodnocení podle VDA normy, které říká, je-li alespoň jedno kritérium červené (tedy kritérium nesplněno) tak automaticky celkové hodnocení dodavatele vychází také červeně, tzn., že nesplnil podmínky potenciální analýzy.

Tab. 7. Předepsaná VDA tabulka zachycující potenciální analýzu dodavatele Jawor

| Hodnotící otázka | Hodnocení |
|--|---|
| Management projektu | |
| Je zřízena organizace projektu (vedení projektů) a jsou stanoveny úlohy a kompetence vedení projektu a členů týmu? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Jsou pro průběh projektu naplánovány požadované zdroje, jsou zdroje k dispozici a jsou změny zaznamenávány? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je k dispozici plán projektu a je odsouhlasen se zákazníkem? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je v projektu zajištěno řízení změn prostřednictvím vedení projektu? | <div><div></div><div>x</div><div></div></div> |
| Jsou do změnového řízení zapojeny odpovědné osoby organizace a zákazníka? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je součástí projektu QM-plán a je realizován a pravidelně sledován z hlediska dodržování? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je řízen proces eskalací a je účinně realizován? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Plánování návrhu produktu a procesu | |
| Jsou předloženy specifické požadavky na produkt a na proces? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je vyrobiteľnosť na základe zistených požiadaviek na produkt a na proces hodnotená s rezervou? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Realizace návrhu produktu a procesu | |
| Jsou vypracovány FMEA produktu/FMEA procesu, v průběhu projektu aktualizovány a jsou stanovena nápravná opatření? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Jsou v příslušných fázích k dispozici důkazy o způsobilosti a uvolnění na bázi požadavků? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je předání projektu do sériové výroby řízeno s ohledem na zjištění náběhu? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Management dodavatelů | |
| Využívají se pouze dodavatelé, kteří byli uvolněni a kteří jsou kvalitativně způsobilí? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Jsou zohledněny požadavky zákazníka v dodavatelském řetězci? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Jsou k dispozici pro rozsah nakupování požadovaná uvolnění? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je zajištěná dohodnutá kvalita v rozsahu nakupování? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |
| Je vstupní materiál účelně skladován? | <div><div>x</div><div></div><div></div></div> |

| Péče o zákazníky / spokojenost zákazníků / servis | | | |
|---|----|---|---|
| Jsou požadavky zákazníka týkající se QM - systému, produktu (při vyskladnění) plněny? | x | | |
| Je zajištěno zásobování díly? | x | | |
| | 30 | 4 | 1 |

Zdroj: Interní zdroje firmy Benteler

Možné výsledky hodnocení:



Dodavatel uvolněn

Dodavatel v řízení
pod péčí auditované organizace

Dodavatel zablokován
zakázka není možná

Celkové zařazení: **ČERVENÁ**

Dodavatel zablokován, v současné době mu nebude přiřazena žádná zakázka.

Ve čtyřech případech potenciální dodavatel kritéria kvality splnil, ale s výhradou. Musel by učinit jistá nápravná opatření. Jedná se o napravitelné nedostatky, konkrétně na kontrolním pracovišti zajistit dostatek světla, protože v současných podmínkách nelze zaručit 100 % odhalení chybných výrobků. Důsledně dbát na to aby zaměstnanci pracovali s návodkami, ačkoliv je mají, k dispozici nepracují s nimi. Dále zde byly objeveny menší problémy se vzorkováním. Není jasně deklarovatelné. A posledním větším nedostatkem je fakt, že dodavatelské řízení dokumentace neodpovídá standardům dle normy VDA.

Hlavním důvodem neúspěšného hodnocení bylo, že dodavatel vůbec nedodržuje zásady odborného skladování měřidel, zařízení a nástrojů. Výrobní přípravky se nachází mimo regály a na poškozených paletách, a tak může snadno dojít k poškození výrobních nástrojů. To, že má dodavatel nepořádek ve výrobě, nasvědčuje tomu, že není důsledný a to se může odrazit na kvalitě výrobků, která je v automobilovém průmyslu vždy na prvním místě.

Celkové zhodnocení a doporučení

Dodavatel Jawor má cenový potenciál, ale bohužel nesplňuje zatím požadavky na systém řízení jakosti.

Pro nákupní oddělení je dodavatel Jawor zajímavý z hlediska finančního hlediska. Nabízená cena by přinesla společnosti Benteler roční úsporu 5 %. Bohužel, ale cena není jediný určující faktor.

Možný návrh řešení stávající situace:

Benteler informuje potenciálního dodavatele o nedostacích, které shledal při návštěvě kovárny. Jestliže dodavatel bude chtít i nadále s Bentelerem spolupracovat, měl by ve spolupráci s SQE týmem Benteleru ČR, s.r.o. stanovit nezbytné kroky a termíny, které povedou ke zlepšení stávající neuspokojivé situace. Nejprve by se Jawor měl vyjádřit k vyskytnutým nedostatkům. Projednají se termíny nápravných opatření, a kdo za co bude zodpovědný apod.

Pokud firma odstraní své nedostatky, kontaktuje firmu Benteler ČR s.r.o. o nápravě a zašle jí zprávu z interního auditu. Jelikož je firma Jawor přeci jen docela vzdálená od sídla společnosti Benteler ČR, s.r.o., je potřeba, aby zaslala důkazní materiály, jedná se například o fotografie, případně záznamy o proškolení zaměstnanců.

Do té doby není možné dále rozvíjet spolupráci mezi firmou Benteler a Jawor. Na první pohled atraktivní cena výkovku, však může kvůli potenciální nekvalitě způsobit firmě mnoho budoucích problémů. Může totiž společnosti způsobit problémy se zákazníky, kteří budou reklamovat vadné výrobky. Tyto náklady se mohou vyšplhat do astronomických částek.

V této chvíli získal dodavatel status Dodavatel zablokovaný, a nebude mu přiřazena zakázka.

Závěr

Nákupní oddělení výrazně ovlivňuje tvorbu zisku. Nákupčí mohou svým vyjednáváním a rozhodováním ušetřit firmě řadu nákladů. V současnosti tvoří důležitou součást činnosti nákupního oddělení i nákupní marketing. Získávání a pracování s informacemi tvoří základ efektivního fungování podniku. Proto i při zpracování diplomové práce autorka především získávala potřebné informace, se kterými postupně pracovala a utvářela jednotlivé hodnotící analýzy.

Na začátku si nejdříve položila otázku, zda je polský trh vůbec vhodný na to, aby zde společnost Benteler ČR s.r.o. vyhledávala dodavatele. Na základě provedených analýz se polský trh jeví jako stabilní a začíná být čím dál tím více využíván zahraničními investory.

Rostoucí investice do technologií a infrastruktury podporují růst ekonomiky. Polské firmy se stávají atraktivnějšími a jsou vyhledávány zahraničními firmami více než dříve. Využívání modernějších technologií v Polsku ještě není rovnoměrně rozšířeno ve všech oblastech průmyslu. Společnost Benteler ČR s.r.o. s velkou pravděpodobností najde v Polsku vhodné potenciální dodavatele nejen pro komoditu výkovky. Pokud ne nyní, tak v budoucnosti určitě. Nasvědčuje tomu rozrůstající se polský průmysl, sousedící hranice České republiky a Polska, podobné obchodní zvyklosti, jazyk a jiné.

Cílem diplomové práce bylo najít a posoudit vhodnost potenciálních polských dodavatelů výkovků. Těmito dodavateli jsou kovárny. Autorka diplomové práce získala pomocí internetových stránek kontakty na některé polské kovárny. Hodnotícím kritériem byla certifikace dle ISO/TS 16949 a požadované rozměry vyráběných výkovků. Jedním z přijatelných potenciálních dodavatelů byla kovárna Jawor, která nabízí výhodnou cenu, ale získala špatné hodnocení v kvalitativní analýze VDA, která je stěžejní pro Benteler ČR s.r.o. a především pro zákazníka. Nadstandardní kvalita prochází celým dodavatelským řetězcem.

Autorka diplomové práce, doporučuje společnosti, aby pozvala vybraného potenciálního dodavatele v případě jeho zájmu k řešení vzniklých problémů přímo do své společnosti a tím zrychlila celý proces jednání. V případě jeho nezájmu se Benteler může obrátit na další nalezené potenciální dodavatele.

Doporučením autorky je, že pokud nákupní oddělení nenalezne ani v budoucnu vhodné dodavatele, mohla by společnost Benteler ČR s.r.o. využít služeb externí firmy, která podrobněji prozkoumá polský trh a vyhledá další potenciální dodavatele.

Jedno z dalších možných řešení je vybudování vlastní kovárny, která by mohla v budoucnosti generovat nižší výrobní náklady výkovků. Případně by mohla společnost vstoupit, buď jako akcionář, případně vlastník obchodního podílu, do již existující společnosti vyrábějící výkovky. Společnost by tak mohla výrazně ovlivňovat požadovanou vysokou kvalitu a cenu výkovků.

Použité zdroje

- [1] VEBER, J. a kol., *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [2] MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- [3] Rating. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Rating>.
- [4] ZIKMUND, M. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. [vid. 2013-12-08]. DOI: 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
- [5] ZIKMUND, M. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *BusinessVize* [online]. [vid. 2013-12-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [6] ROZŠÍŘENÍ PARAMETRU GLOBÁLNÍHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ. *ProQuest* [online]. [vid. 2013-12-14]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/195472035/141F8DA940E1876150A/1?accountid=17116>
- [7] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [9] TOMEK, G. a J. TOMEK. *Nákupní marketing*. 1996. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996, 176 s. ISBN 80-85623-96-X.

[10] GROS, I. a I. GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT Praha, 2006, 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

[11] QM profi. [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:
http://www.qmprofi.cz/33/marketingove-rizeni-nakupnich-procesu-v-podniku-nakupni-marketing-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkvMWYcqRFLNIFSyiT_VNpuMB8q2Z8oGSQ/?reltype=1

[12] LÖFFELMANN, J., Řízení jakosti a informačních systémy. [online]. [vid. 2013-11-30]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/rizeni-jakosti-a-informacni-systemy.htm>

[13] VDA 6.1. *Management Mania* [online]. [vid. 2013-11-30]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vda-61>

[14] APQP (Advanced Product Quality Planning). *Management Mania* [online]. [vid. 2013-11-30]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/advanced-product-quality-planning>

[15] ISO/TS 16949. *Management Mania* [online]. [vid. 2013-11-30]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-ts-16949>

[16] ISO/TS 16949:2009 - Automobilový průmysl. In: *CQS: Sdružení pro certifikaci systému jakosti* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/ISO-TS-169492009-Automobilovy-prumysl.html>

[17] Total Quality Management (TQM). *Management Mania* [online]. [vid. 2013-11-30]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

[18] Interní zdroje firmy Benteler ČR s.r.o.

[19] Benteler Group. Benteler International AG. [online]. 2012 [vid. 2013-12-08].

Dostupné z:

<http://www.benteler.com/benteler-group/about-us/corporate-responsibility/environment-and-sustainability.html>

[20] Automotive. *Benteler International AG* [online]. 2012 [vid. 2013-12-08]. Dostupné z:

<http://www.benteler.com/automotive/division/vision.html>

[21] VAŠKO, M., *Technologie zápusťkového kování hřídele*. Brno, 2010. 80 s., 12 s. příl. Diplomová práce (Ing.). Vysoké učení technické v Brně. Fakulta strojního inženýrství

[22] Kování. *Odmaturuj.cz: referáty, seminární práce, maturitní otázky* [online].

[vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.odmaturuj.cz/technika/kovani/>

[23] Polsko. *Euroskop.cz* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:

<https://www.euroskop.cz/469/sekce/polsko/>

[24] Polsko: Zahraničně-politická orientace. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zahranicne-politicka-orientace-19063.html>

[25] Polsko: Seznam platných mezinárodních smluv s Českou republikou. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/polsko/smlouvy/index.html

[26] Daně a jiná veřejnoprávní plnění v podnikatelské činnosti v Polsku 2011. *Kontaktní centrum česko-polské hospodářské spolupráce* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:

<http://kontaktnicentrum.as4u.cz/cs/informace-k-cr-pl-hospodarske-spolupraci-a-podnikani/legislative/dane-a-jina-verejnopravni-plneni-v-podnikatelske-cinnosti-v-polsku-2011.html>

[27] Daně v Polsku. *Finance.cz* [online]. [vid. 2013-12-08]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-v-polsku/>

- [28] Podatek tonażowy w Polsce. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [vid. 2013-12-14]. Dostupné z: http://pl.wikipedia.org/wiki/Podatek_tona%C5%BCowy_w_Polsce
- [29] Polsko: Ekonomická charakteristika země. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19064.html>
- [30] Polsko životní a pracovní podmínky. *Integrovaný portál MPSV: EURES* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/eures/prace_v_eu/zeme/polsko/
- [31] Vývoj ceny zlotého. *Kurzy.divoch.net* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://kurzy.divoch.net/pln.php>
- [32] Dědek: Euro v Polsku? Může jít do budoucna Česku příkladem. *Česká televize: ČT 24* [online]. [vid. 2013-12-08]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/216721-dedek-euro-v-polsku-muze-jit-do-budoucna-cesku-prikladem/>
- [33] HOSPODÁŘSKÝ NEWSLETTER Z POLSKA 09/2013. In: *Kotaktní centrum česko-polské hospodářské spolupráce* [online]. 2013 [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://kontaktnicentrum.as4u.cz/cs/zpravy-z-velvyslanectvi/hospodarsky-newsletter-z-polska-09-2013.html>
- [34] Nové koridory. *Polskodnes.cz* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.polskodnes.cz/aktuality/nove-koridory/>
- [35] JAKL, L., Češi a Poláci. Blízko i daleko. *Polskodnes.cz* [online]. 2013 [vid. 2013-11-30]. ISSN:1805-8582. Dostupné z: <http://www.polskodnes.cz/aktuality/cesi-a-polaci-blizko-i-daleko/>
- [36] Industrial and Technology Parks. *Invest in Poland* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: http://www.paiz.gov.pl/investment_support/industrial_and_technology_parks

- [37] Polsko: Základní informace o teritoriu. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1. 5. 2013 [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zakladni-informace-o-teritoriu-19061.html>
- [38] Automotive. *Invest in Poland* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:
<http://www.paiz.gov.pl/sectors/automotive>
- [39] SWOT analýza. *Brain tools* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:
<http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.Un-NOHBFX54>
- [40] Poláci pracují více a déle, ale efektivněji. *Polskodnes.cz* [online]. 05.11.2013 [vid. 2013-11-30]. ISSN: 1805-8582. Dostupné z:
<http://www.polskodnes.cz/aktuality/polaci-pracuji-vice-a-dele-ale-efektivneji/>
- [41] Polsko: Investiční klima. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-investicni-klima-19069.html>

Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha A – Preisspiegel..... | 87 |
| Příloha B – Formulář na uvolnění dodavatele..... | 88 |
| Příloha C – Dohoda o utajení | 89 |

Příloha B - Formulář na uvolnění dodavatele

Supplier Approval Form / Vendor Master



Requester (Name & Buyer Code): _____

Date: _____

Supplier Information:

| | |
|--------------------|---------------------------------------|
| Company Name: | Contact Person: |
| Facility Address: | Function: |
| Code, City, State: | Phone No.: |
| Country: | Fax-No.: |
| DUNS-No.: | Benteler Supplier No. (if available): |

PROGRAM, COMMODITY AND REASON FOR NEW SUPPLIER: *(Be as specific as possible)*

| |
|--|
| |
|--|

Supplier Type: ☐ Approved ☐ Directed ☐ MRO ☐ Capital ☐ Logistics ☐ Other

| Information Required | Included? | Comments |
|---|--------------------------|------------------------|
| Supplier Self-Assessment | <input type="checkbox"/> | |
| Traceability Compliance Letter | <input type="checkbox"/> | |
| EDI Specification & Survey | <input type="checkbox"/> | |
| Security Questionnaire (if applicable) | <input type="checkbox"/> | |
| Quality Certification | <input type="checkbox"/> | |
| Proof of Insurance | <input type="checkbox"/> | |
| D&B / Financial Assessment | <input type="checkbox"/> | Rating = PAYDEX = |
| EK25 Supplier Quality Agreement (Rev 6) | <input type="checkbox"/> | |
| Other | <input type="checkbox"/> | |

Supplier Assessment

| ON SITE ASSESSMENT | Yes | No | Rating % | Reason |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|----------|--------|
| Assessment REQUIRED | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| Assessment PASSED | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

Terms and Conditions

| | |
|---------------|--|
| Payment Terms | |
| Incoterms | |
| Currency | |

1. Approval: _____
Regional Supplier Quality Manager

2. Approval: _____
Global Commodity Director

Vendor Code: _____

Stav 20/03/00CZ

DOHODA O UTAJENÍ

mezi

firmou

XXXXXX

Adresa

Adresa

IČO: 00000

dále nazývanou „XXXXXX“

a firmami

Benteler ČR s.r.o.

a

Benteler Automotive Rumburk s.r.o. a

Školní 713

Bentelerova 460/2

463 31 Chrástava

408 01 Rumburk

IČO: 63145936

IČO: 25492080

a **Benteler Automotive SK s.r.o.**

Priemyselná 5471

901 01 Malacky

IČO: 44799951

dále nazývané „Benteler“.

Benteler dá na vědomí XXXXXX určité důvěrné informace, které se vztahují k

Technologiím a výrobnímu programu Benteleru

dále označovanému jako „předmět utajení“, přičemž XXXXXX uznává, že předmět utajení a každá důvěrná informace patří výlučně firmě Benteler.

V důsledku toho se smluvní strany dohodly následujícím způsobem:

1. Všechny informace, které se vztahují k předmětu utajení a jsou předávány firmou Benteler firmě XXXXXX písemně (např. jako nákres, v grafické nebo strojově čitelné podobě) nebo ústně, jsou považovány firmou XXXXXX za důvěrné a je s nimi zacházeno jako s důvěrnými. Nebudou zveřejňovány nebo předávány dále jiným stranám nebo jinak použity. Tento závazek platí pro XXXXXX ve vztahu k jiným vnitřním provozním předpisům Benteleru, z nichž se je XXXXXX dozví u příležitosti spolupráce.

Následující informace nejsou podchyceny touto úpravou:

- a) informace, které jsou XXXXXX již v okamžiku, ve kterém informaci přijímá, prokazatelně známy,
 - b) ty, které pocházejí od XXXXXX samotného,
 - c) ty, které byly firmou Benteler výlučně písemně uvolněny pro předání nebo zveřejnění.
2. XXXXXX bude používat stejný stupeň svědomitosti pro utajení důvěrných informací, který používá pro své vlastní důvěrné informace.
 3. XXXXXX souhlasí, že bude dávat důvěrné informace ve vztahu k předmětu utajení jen těm pracovníkům, kteří se zabývají předmětem utajení, a zaváže tyto pracovníky k utajení stejným způsobem, jak je upraveno v této smlouvě.
 4. XXXXXX neoznámí existenci této dohody o utajení nepovolaným třetím osobám, rovněž neoznámí svůj pracovní vztah, projekty, aktivity ve vztahu k firmě Benteler, pokud se vztahují k předmětu utajení; z toho vyplývající neoznámí XXXXXX rovněž žádné příslušné výsledky, závěry, vynálezy nebo jiné autorsky chráněné skutečnosti bez výlučného písemného souhlasu Benteleru.
 5. Ani tato dohoda ani nějaké důvěrné předání informace nejsou považovány ani výlučně ani logicky za přenos práva nebo udělení licence firmě XXXXXX. Pokud oznámená informace je chráněna ochranným právem (zejména autorským právem) nebo může být chráněna (zejména patenty a užitnými vzory), zavazuje se XXXXXX, že se zdrží všech jednání, která by porušovala ochranné právo příp. která by bránila úspěšnému přihlášení.

6. Každý v originálu nebo kopii obdrženy podklad ohledně předmětu utajení příp. důvěrné informace vrací **XXXXXX** Benteleru po ukončení spolupráce. Žádný z těchto podkladů si nesmí ponechat **XXXXXX** opisu.
7. Veškeré vztahy vzniklé z této smlouvy se řídí jejími ujednáními. V případě, že některé otázky nejsou smlouvou upraveny, řešeny či předpokládány je pro řešení takových vztahů rozhodující obecná právní úprava zákona č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník.
8. Případné spory se smluvní strany zavazují řešit smírnou cestou. Pro případ, že nebude možné konflikt mezi stranami, nebo neshody řešit takovým způsobem sjednávají strany rozhodčí doložku.

Za tímto účelem se strany dohodly, že spor rozhodnou tři rozhodci, z nichž po jednom zvolí každá ze stran ze seznamu rozhodců vedeného u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře ČR. Takto zvolení rozhodci si zvolí předsedajícího rozhodce do deseti dnů.

Řízení se bude konat v sídle předsedy komise případně v místě jiném na kterém se shodne komise a bude provedeno v souladu s Řádem tohoto Rozhodčího soudu podle zásad spravedlivého vyřešení sporu. Rozhodnutí bude konečné a závazné pro obě smluvní strany.

Tato dohoda se použije analogicky i pro jiné budoucí předměty utajení.

V Chrastavě, dne

XXXXXX s.r.o.

Benteler ČR s.r.o.

Benteler Automotive Rumburk s.r.o.

Benteler Automotive SK s.r.o.